

VAASAN YLIOPISTO

Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö

Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Veera Järvinen

Kriisiviestinnän kehykset yksityisten hoivayritysten tiedotteissa

Organisaatioiden viestinnän pro gradu -tutkielma

Vaasa 2019



## SISÄLLYS

KUVIOT	2
TAULUKOT	3
TIIVISTELMÄ	5
1 JOHDANTO	7
1.1 Tavoite	8
1.2 Aineisto	10
1.3 Menetelmä	12
2 VANHUSTENHOITO KRIISISSÄ	15
2.1 Vanhustenhoito Suomessa	15
2.1.1 Vanhustenhoidon kriisi	16
2.1.2 Vanhustenhoidon tulevaisuus	18
2.1.3 Liiketoimintana vanhustenhoito	19
2.2 Hoivayritysten viestintä	21
2.2.1 Tiedotteet muodostavat viestinnän perustan	21
2.2.2 Kriisin tuomat haasteet viestinnälle	24
3 KRIISI HORJUTTAÄ ORGANISAATION MAINETTA	26
3.1 Maineen rakentuminen ja sen hallinta	26
3.1.1 Maineen ulottuvuudet	26
3.1.2 Maineenhallinta organisaation näkökulmasta	28
3.1.3 Julkisuuden hallinta 2010-luvulla	31
3.2 Kriisi ja kriisiviestintä	33
3.2.1 Organisaatio kriisissä	33
3.2.2 Kriisiviestintää tarvitaan maineen palauttamiseksi	36
3.3 Kehysanalyysi kriisiviestinnän tutkimuksessa	42

4 KEHYKSET ESPERI CAREN JA ATTENDON KRIISIVIESTINNÄSSÄ	44
4.1 Tiedotteissa ilmenneet kehykset	44
4.2 Kriisiviestinnän kehykset ja niiden perustelun keinot	48
4.2.1 Uudistumisen kehys	48
4.2.2 Yritys kunnon kansalaisena -kehys	52
4.2.3 Vastuun siirtämisen kehys	55
4.2.4 Positiivisen työnantajakuva kehys	58
4.3 Hoivayritysten eri kehystämisen tavat	61
4.4 Yhteenveto	65
5 PÄÄTÄNTÖ	68
LÄHTEET	74
LIITTEET	82
Liite 1. Esimerkki Esperin tiedotteesta	82
Liite 2. Esimerkki Attendon tiedotteesta	83
Liite 3. Aineistona olevat Esperin tiedotteet	84
Liite 4. Aineistona olevat Attendon tiedotteet	85
KUVIOT	
Kuvio 1. Kriisin ensivaiheet otsikkotasolla	12
Kuvio 2. Tiedotteen tärkeimmät ominaisuudet (Juholin 2013: 299)	23
Kuvio 3. Esperin tiedotteesta esiin nousseet ensihavainnot	45
Kuvio 4. Kehysten ilmeneminen Esperin tiedotteissa	62
Kuvio 5. Kehysten ilmeneminen Attendon tiedotteissa	63

## TAULUKOT

Taulukko 1. SCCT:n (Coombs 2007) erilaiset kriisityypit	39
Taulukko 2. Erittely kehyksistä Esperi Caren ja Attendon tiedotteissa	47
Taulukko 3. Uudistumisen kehyksen perustelun keinot	50
Taulukko 4. Yritys kunnon kansalaisena -kehyksen perustelun keinot	54
Taulukko 5. Vastuun siirtämisen kehyksen perustelun keinot	57
Taulukko 6. Positiivisen työnantajakuva kehyksen perustelun keinot	60



---

**VAASAN YLIOPISTO****Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Veera Järvinen
<b>Pro gradu -tutkielma:</b>	Kriisiviestinnän kehykset yksityisten hoivayritysten tiedotteissa
<b>Tutkinto:</b>	Filosofian maisteri
<b>Koulutusohjelma:</b>	Viestinnän monialainen maisteriohjelma
<b>Suuntautumisvaihtoehto:</b>	Organisaatioiden viestintä
<b>Oppiaine:</b>	Viestintätieteet
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2019
<b>Työn ohjaaja:</b>	Merja Koskela

---

**TIIVISTELMÄ:**

Suomessa oli alkuvuonna 2019 kriisi, joka liittyi erityisesti vanhustenhoitoon ja vanhus-  
ten kaltoinkohteluun hoiva-alalla. Kriisi sai alkunsa viranomaisten keskeytettyä yksityi-  
sen hoivakodin toiminnan vakavien laiminlyöntien vuoksi. Tutkimuksen tavoitteena on  
selvittää, millä tavalla hoivayritykset pyrkivät pienentämään kriisin vaikutuksia ja palaut-  
tamaan luottamusta sidosryhmiinsä. Tutkimuksen aineisto koostuu Esperin Caren ja At-  
tendon tiedotteista. Tutkimusmenetelmänä käytetään kehysanalyysiä. Kehykset ovat ta-  
poja, joiden avulla jokin asia saadaan näyttämään halutunlaiselta.

Aineistosta nousi esiin neljä kehystä: uudistumisen kehys, yritys kunnon kansalaisena  
-kehys, vastuun siirtämisen kehys sekä positiivisen työnantajakuvan kehys. Suosituin oli  
uudistumisen kehys, jonka piirteitä ovat esimerkiksi avoimuus, rehellisyys ja virheiden  
korjaaminen. Kehys oli myös Attendon tiedotteissa eniten ilmennyt kehys. Esperin Caren  
suosituimpia kehyksiä olivat yritys kunnon kansalaisena -kehys, jonka tavoitteena on yri-  
tyksen toiminnan oikeutus sekä positiivisen työnantajakuvan kehys, jonka tavoitteena on  
korjata suhdetta henkilöstöön. Vastuun siirtämisen kehyksen avulla yritys välttelee vas-  
tuun ottamista tapahtuneesta.

Tulosten perustella hoivayritykset pyrkivät korjaamaan kriisiä ja palauttamaan luotta-  
musta sidosryhmiinsä. Pahimman kriisin ulkopuolella yritykset pyrkivät siirtämään vas-  
tuuta sekä korostamaan positiivisia asioita toiminnassaan. Merkittävimmät eroavaisuudet  
yritysten välillä olivat siinä, että Attendon tiedotteissa ei ilmennyt lainkaan positiivisen  
työnantajakuvan kehystä ja siinä, että Esperin Caren tiedotteissa kehyksiä ilmeni paljon  
monipuolisemmin. Tulosten perusteella yritykset eivät ole toteuttaneet proaktiivisen krii-  
siviestinnän edellyttämiä toimia. Yksi tapa sen toteuttamiseen olisi teemojen hallinta esi-  
merkiksi sosiaalisessa mediassa, jolloin kriisi olisi mahdollista havaita aiemmin tai jopa  
estää sen syntyminen kokonaan. Teemojen hallinta olisi tärkeää erityisesti silloin, kun  
kyseessä on laaja ja kompleksinen, koko yhteiskuntaa koskettava kriisi.

---

**AVAINSANAT:** kriisiviestintä, maine, hoivayritykset, maineenhallinta, mainekriisi,  
vanhustenhoito, kehysanalyysi





## 1 JOHDANTO

Suomalainen terveydenhoito ja vanhusten laadukas hoiva ovat perinteisesti olleet ylpeyden aihe suomalaisille. Vaikka kriittistä keskustelua vanhustenhoidon tilanteesta Suomessa on käyty runsaasti 2000-luvulla, sen maine on säilynyt maailmanlaajuisesti melko hyvänä. Tammikuussa 2019 tilanne kuitenkin muuttui. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvira joutui 24.1.2019 keskeyttämään yksityisen hoivakodin toiminnan Kristiinankaupungissa, koska aluehallintovirasto totesi yksikössä olevan muun muassa liian vähän henkilökuntaa ja puutteita perushoidossa sekä lääkehoidossa (Valvira 2019a). Tästä käynnistyi koko maata koskettanut julkinen keskustelu vanhustenhoidon tilanteesta.

Nopeasti julkinen keskustelu tiivistyi yksityisiin hoiva-alan yrityksiin, ja ilmoituksia vanhusten kaltoinkohtelusta ilmoitettiin olevan erityisesti Esperi Carella ja Attendolla. Myöhemmin ongelmia ilmeni myös muilla yksityisillä hoivayrityksillä, mutta eniten julkisuudessa olivat edellä mainitut yritykset. Ongelmia esimerkiksi hoitajamitoituksessa ja potilaiden lääkitsemisessä löytyi yritysten hoitokodeista viikko toisensa jälkeen, jonka lisäksi myös yritysten työntekijöitä nousi julkisuuteen kertoen, että heitä oli muun muassa kielletty antamasta lausuntoja medialle irtisanomisten uhallalla (ks. esim. Roslund & Mäntymaa 2019a).

Esperi Caren ja Attendon näkökulmasta julkinen keskustelu täytti nopeasti kriisin tunnusmerkit. Kriisi voi olla joko yksittäinen tapahtuma tai huomaamattomasti etenevä pidempi prosessi, joka uhkaa organisaation aineellista pääomaa tai aineettomia arvoja, kuten mainetta (Juholin 2013: 366). Esperi Caren ja Attendon näkökulmasta kriisin taustalla olevat ongelmat uhkasivat ennen kaikkea asiakkaiden terveyttä ja yritysten mainetta. Maineen katsotaan rakentuvan omista tai läheisten kokemuksista, kuulopuheista ja uskomuksista sekä mediajulkisuudesta (Juholin & Kuutti 2003: 65).

Kriisin yhteydessä keskusteltiin myös julkisen ja yksityisen puolen vanhustenhoidon eroista, tuottavuudesta ja ylipäättään vanhustenhoidosta liiketoimintana. Eri tahot pääministeri mukaan lukien ottivat kantaa esimerkiksi siihen, onko moraalisesti oikein, että suuret hoitoalan yritykset tekevät voittoa laadukkaan hoivan kustannuksella (ks. esim. Sundman & Tikkala 2019). Poliitikoiden osalta julkisen keskustelun sävyyn vaikuttivat myös lähestyvät eduskuntavaalit, ja vanhustenhoidosta tulikin vaalien pääteema. Kriisi koskettti monella tavalla koko yhteiskuntaa.

Kriiseistä ja kriisiviestinnästä puhuttaessa useimmat muistavat jonkin mediasta tutun tai itseä jollain tapaa koskettaneen kriisin. Kriisin on voinut aiheuttaa vaikkapa virhe tuotteessa tai epäonnistuminen palvelussa, luonnonkatastrofi, toimitusjohtajan loukkaava medialausunto tai huonosti hoidettu asiakaspalaute. Mieleenpainuvimmat kriisit ovat yleensä sellaisia, joissa kriisin hoidossa ei ole onnistuttu. Hoiva-alalla kriisit ovat valitettavia erityisesti sen vuoksi, että tulevaisuudessa laadukkaille hoivapalveluille on entistä suurempi tarve väestön ikääntyessä.

Kriisin sanotaan usein sisältävän myös mahdollisuuden. Hyvin hoidettu kriisi voi tietyissä tapauksissa vahvistaa yrityksen mainetta (Lehtonen: 2009: 97). Vanhustenhoidon kriisin kohdalla on erittäin toivottavaa, että tämä mahdollisuus hyödynnetään ja koko hoiva-alan käytäntöjä muutetaan. Iäkkäänä saatava laadukas ja turvallinen hoiva on varmasti jokaisen suomalaisen toiveissa. Tulevaisuudessa yhä useamman vanhuksen hoidosta tulee vastaamaan yksityinen hoivayritys, joten vanhustenhoidosta käyty julkinen keskustelu on erittäin tarpeellista.

## 1.1 Tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millä tavalla hoivayritykset pyrkivät vähentämään kriisin aiheuttamaa vahinkoa ja palauttamaan luottamusta sidosryhmiinsä. Tavoitteeseen pääsemisessä minua ohjaavat seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Miten Esperi Care ja Attendo kehystivät viestintäänsä vanhustenhoidon kriisin aikana?
2. Miten Esperi Caren ja Attendon tiedotteissa ilmenevät kehykset eroavat toisistaan?

Tutkimuksen tavoitteen ytimessä on siis sen tutkiminen, miten Esperi Care ja Attendo pyrkivät pienentämään vanhustenhoidon kriisin vaikutuksia ja palauttamaan luottamusta sidosryhmiinsä tiedotteidensa kautta. Tiedote on organisaatioviestinnän muoto, jonka tarkoitus on tiedottaa mediaa ja sidosryhmiä (Juholin 2013: 233). Tavoitteeseen päästään tutkimalla sitä, millaisia kehyksiä yritysten tiedotteissa ilmenee kriisin aikana ja sen jälkeen. Kehyksen (*frame*) käsitteellä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan Goffmania (1986) mukaillen tulkintakehikkoa, jollaisia ihmisille muodostuu kokemuksiensa perusteella. Tulkintakehikoiden avulla ymmärrämme mitä sosiaalisissa tilanteissa on meneillään (Karvonen 2000: 79). Käyttämällä tiettyjä kehyksiä viestinnässään organisaatiot pystyvät vaikuttamaan yleiseen mielipiteeseen (Knight 1999: 383; Sellnow & Seeger 2013: 140). Sillä on siis merkitystä, miten organisaatiot viestintäänsä kehystävät kriisin aikana ja sen jälkeen. Yksittäisen asian luonne voidaan erilaisten kehysten avulla määrittää halutun kaltaiseksi (Karvonen 2000: 78).

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla selvitetään hoivayritysten tiedotteiden hallitsevat kehykset. Kehykset havaitaan tiedotteista tutkimalla, miten Esperi Care ja Attendo määrittävät ongelman ja syyn tapahtuneelle, mitä moraalisia päätelmiä tiedotteissa tehdään ja mitä niissä ehdotetaan ratkaisuksi (ks. Entman 1993: 52; Horsti 2005: 71–72). Toinen tutkimuskysymys on mielekäs sen vuoksi, että Esperi Care ja Attendo ovat hyvin samankaltaisia yrityksiä, niillä ilmeni kriisin aikana samankaltaisia ongelmia, ja ne molemmat kuuluvat Suomen suurimpiin yksityisiin hoiva- ja terveysyrityksiin (Talouselämä 2018). Taustaoletukseni on, että yritysten tiedotteissa ilmenevissä kehyksissä on eroavaisuuksia. Tutkimuksessa ei perehdytä tarkemmin siihen, miten yritykset onnistuivat kriisin aikaisessa viestinnässä, vaan tutkimuksessa on deskriptiivinen eli kuvaileva näkökulma.

Esperi Caren ja Attendon tiedotteet olivat ennen kaikkea vastaus julkiseen keskusteluun, koska yritysten näkökulmasta kriisi puhkesi varsinaisesti silloin, kun hoivakotien ongelmat nousivat julkisuuteen. Molempien yritysten kohdalla alkuvaiheen viestinnälle oli leimallista se, että niiden edustajat eivät antaneet medialle lausuntoja (ks. esim. Tiesalo 2019, Mäntymaa & Roslund 2019), vaan viestintä tapahtui yksisuuntaisesti yritysten kotisivuilla julkaistujen tiedotteiden kautta. Yhteiskunnallisen, kiistanalaisen ilmiön kehystämisen seurauksena keskusteluun muodostuu tyypillisesti puolesta-vastaan-asetelma, jonka eri puolia keskustelun osanottajat ovat (Väliaverron 1995: 10). Vanhustenhoitokriisin yhteydessä keskustelun yhtä osapuolta edustivat Esperi Care ja Attendo, ja heitä vastaan asettuivat ongelmien myötä niin asiakkaat, sijoittajat kuin poliitikotkin.

Vaikka organisaatioviestinnän alalla sosiaali- ja terveysalan yrityksiä on tutkittu kriisiviestinnän näkökulmasta jonkin verran, tutkimus on keskittynyt lähinnä eri kriisiviestinnän strategioiden vertailuun (ks. esim. Nijkrake, Gosselt & Gutteling 2014) ja katastrofeihin (ks. esim. Fisher Liu, Fowler, Roberts & Herovic 2018). Yritysten tiedotteiden tarkastelu kriisiviestinnän näkökulmasta on jäänyt vähemmälle huomiolle.

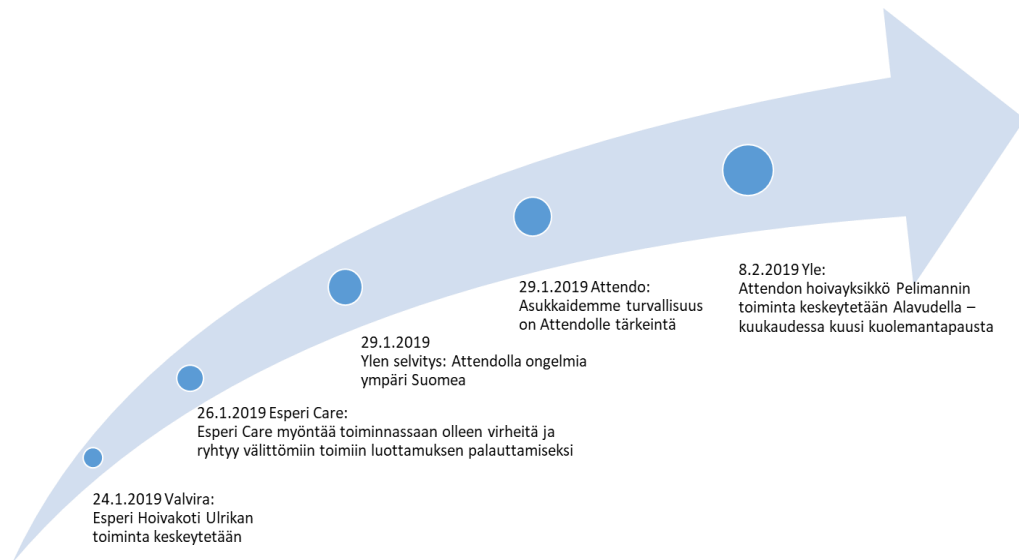
## 1.2 Aineisto

Tutkimuksen aineisto muodostuu kahden Suomessa toimivan yksityisen hoiva-alan yrityksen, Esperi Caren sekä Attendon, tiedotteista ajalta 26.1.2019–4.4.2019 (ks. Liite 3 & Liite 4). Esperi Care on suomalainen vuonna 2001 perustettu hoiva- ja terveyspalvelualan yritys, joka työllistää Suomessa noin 6 300 työntekijää, ja sen liikevaihto vuonna 2017 oli 213 miljoonaa euroa. (Esperi Care 2019a). Attendo on vuonna 2019 Pohjoismaiden suurin terveyspalvelukonserni, joka työllistää Suomessa noin 11 000 henkilöä. Attendo Suomen liikevaihto oli vuonna 2018 noin 450 miljoonaa euroa. (Attendo 2019a & 2019b) Esperi Caren ja Attendon kriisiviestintää tutkitaan yritysten omilla verkkosivuillaan julkaisemien tiedotteiden kautta. Tiedotteita on yhteensä 16 kappaletta, kahdeksan kummaltakin organisaatiolta.

Ajankohdaksi määrittyi aikaväli tammikuun lopusta huhtikuun alkuun sen vuoksi, että kriisin voidaan katsoa käynnistyneen Valviran keskeytettyä Esperi Caren Hoivakoti Ulrikan toiminnan 24.1.2019 (Valvira 2019a), jonka jälkeen molemmat organisaatiot ovat tiedottaneet toiminnastaan aktiivisesti. Esperi Caren ensimmäinen tiedote aiheesta julkaistiin 26.1.2019. Attendo puolestaan sai laajaa huomiota Ylen selvityksen (Mäntymaa & Roslund 2019b) myötä 29.1.2019, ja yrityksen kriisi laajeni 9.2.2019 aluehallintoviraston keskeytettyä Attendon Pelimannin toiminnan Alavudella (Hirvonen & Hanhinen 2019). Attendo julkaisi ensimmäisen tiedotteen verkkosivuillaan 29.1.2019. Tiedottaminen ja uutisointi aiheen ympärillä väheni huhtikuussa, ja aineiston viimeiset tiedotteet onkin julkaistu 4.4. (Esperi Care) ja 27.3.2019 (Attendo). Aineiston pysyvyys on varmistettu siten, että tiedotteet on tulostettu paperille ja tallennettu kuvaruutukaappauksin omiksi tiedostoikseen 31.5.2019.

Molemmilta organisaatioilta on valittu edellä mainitulta ajanjaksolta vain sellaisia tiedotteita, jotka sisältävät jotain kriisiin liittyvää viestintää (ks. esim. Liite 1 & Liite 2). Olen rajannut aineistosta pois esimerkiksi sellaiset tiedotteet, joissa yritys tiedottaa ostojärjestelyistä tai sellaiset tiedotteet, jotka ovat vain parin-kolmen lauseen mittaisia eivätkä liity vanhustenhoitokriisiin. Tiedotteiden pituudet vaihtelevat muutaman virkkeen pituisista aina kahden A4-sivun mittaisiin. Tiedotteet löytyvät yritysten verkkosivuilta helposti. Attendon tiedotteet löytyvät kotisivun yläreunasta otsikon ”Attendo” takaa ja Esperi Caren tiedotteet löytyvät kotisivun yläreunan ”Medialle”-otsikon takaa avautuvalta sivustolta.

Media-aineistot eivät kuulu varsinaiseen tutkimusaineistoon, mutta ne ovat olennainen osa vanhustenhoidon kriisiä. Uutiset liittyvät tutkimukseen siten, että osa tiedotteista on vastineita uutisiin ja toisaalta yritysten kannanottoja julkiseen keskusteluun, eli osa vuoropuhelua. Esimerkki vuoropuhelusta on nähtävissä kuviossa 1, johon on kuvattu kriisin alkuvaiheet.



**Kuvio 1.** Kriisin ensivaiheet otsikkotasolla

Koska media välittää ja muovaa kuvaa yrityksistä (Pitkänen 2001: 81), yritysten tulee yrittää saada oma äänensä kuuluviin keskustelussa. Kuvio 1 ilmentää erityisesti sitä tilannetta, jossa Esperri Care ja Attendo olivat kriisin alkuvaiheessa. On tyypillistä, että kriisin kohteeksi joutunut organisaatio joutuu olemaan ”selkä seinää vasten” eivätkä yrityksen selitykset tunnu uskottavilta vastapuolen argumenttien rinnalla (Juholin & Kuutti 2003: 77). Juuri tässä tilanteessa olivat Esperri Care ja Attendo, kun uutiset käsittelivät vanhusten kaltoinkohtelua, omaisten omin silmin tekemiä havaintoja hoivakodeista ja yritysten entisten työntekijöiden antamia lausuntoja huonoista työoloista. Kaikki uutiset etenkin kriisin alkuvaiheessa käsittelivät yritysten tärkeimpien sidosryhmien omakohtaisia kokemuksia, joita vastaan hoivayritykset yrittivät tuoda omaa näkökulmaansa asiaan.

### 1.3 Menetelmä

Tutkimuksen menetelmänä käytän kehysanalyysiä, jonka avulla selvitän, millä tavoin Esperri Care ja Attendo kehystivät kriisiviestintäänsä vanhustenhoidon kriisiin liittyen. Kehysanalyysin ytimessä on kehyksen (*frame*) käsite, jonka on lanseerannut sosiologi Erving Goffman (1986). Kehysten avulla jäsenämme maailmaa ja erilaisten vihjeiden ja

merkkien avulla pääsemme ”käsiksi” siihen, mitä tilanteessa tapahtuu (Karvonen 2000: 79). Viestintätieteissä kehysanalyysin avulla voidaan tutkia, miten viestinnän avulla ohjataan ajattelua, valikoimalla ja korostamalla tiettyjä asioita (Entman 1993: 52–53). Kehystämässä on kyse valintojen tekemisestä eli siitä, miten viestijä tiedostaen tai tiedostamatta luo jollekin asialle valikoiden sopivat kehykset tai kontekstin (Karvonen 2000: 82).

Kehysanalyysi sopii tähän tutkimuksen aineistoon siksi, että kehysten avulla pääsemme perille kulloisen tilanteen luonteesta ja merkityksestä, mutta voimme myös antaa asioille erilaisia tulkinta- tai viitekehyksiä, jolloin ne näyttäytyvät eri valossa (Karvonen 2000: 79; Väliaverron 1995: 9). Koska kehyksen avulla asia voidaan esittää tietyssä valossa, Esperi Caren ja Attendon tiedotteissaan käyttämät kehykset vaikuttavat merkittävästi siihen, millaisen käsityksen yleisö on yritysten toiminnasta sekä roolista kriisissä muodostanut. Tutkimus on ennen kaikkea kvalitatiivista eli laadullista, mutta se sisältää myös määrällisiä elementtejä. Olen esimerkiksi tulkinnut jonkin kehyksen olemassaolon sillä perusteella, että siihen liittyen tiedotteesta löytyy vähintään kaksi viittausta. Määrällisyys ilmenee myös siten, että olen laskenut tiedotteissa esiintyvät kehykset ja ilmaissut kehysten esiintyvyyden prosenttiosuuksin.

Tutkimuksen aineistoon sisältyviä tiedotteita analysoidaan yksittäisinä kokonaisuuksina, ja mukana analyysissä ovat ainoastaan tiedotteiden sisältämät tekstiosuudet. Kehysanalyysiä käytetään tyypillisesti myös kuvien ja visuaalisuuden analysointiin (Horsti 2005: 76), mutta tämän tutkimuksen aineistot sisältävät yhtä tiedotetta lukuun ottamatta pelkkää tekstiä. Analyysin ytimessä ovat ne perustelun keinot, joita yritykset ovat käyttäneet. Niihin päästään käsiksi kysymällä, 1) mikä tiedotteessa asettuu ongelmaksi, 2) mikä ongelman syyksi, 3) mitä moraalisia päätelmiä tekstissä tehdään ja 4) mitä ongelman ratkaisuksi ehdotetaan. Perustelun keinoja ovat ne tekstin sisällöt tai merkitykset, joissa syyt, seuraukset, moraaliset väittämät ja taustaoletukset ilmenevät, toisin sanoen ne liittyvät argumentaatioon. Analyysimalliin olen saanut inspiraation Horstilta (2005: 71–72, ks. myös Entman 1993 ja Gamson & Lasch 1983).

Kehysanalyysi perustuu tulkintojen tekemiseen, ja tulkinnanvaraisuus onkin yksi kehysanalyysin perusongelma. Tulkinnanvaraisuus liittyy ennen kaikkea siihen, onko jokin kehyskeksi luokiteltu ilmiö kehys vai teema. (Horsti 2005: 51) Reesen (2010: 17–18) mukaan kehyksen ja teeman erottaminen on tärkeää, koska kehykset ovat kattavampia ja laajempia kuin teemat; ne järjestävät ja rakentavat asioita. Tässä tutkielmassa ongelma on ratkaistu siten, että Horstin (emt.) tavoin olen määritellyt hoivakriisin yleiseksi teemaksi, jota Esperi Care ja Attendo kehystävät tiedotteissaan eri näkökulmista.

Tekstin kautta kommunikoitaessa kehystämisessä on kyse valintojen tekemisestä ja arvottamisesta: valitsemalla esitettäväksi tietyt asiat todellisuudesta, ne tulevat samalla määritetyksi arvokkaammaksi kuin jokin toinen (Entman 1993: 52). Kehysanalyysin avulla tässä tutkimuksessa kiinnitetään huomio siihen, mitä kriisin piirteitä Esperi Care ja Attendo korostavat tiedotteissaan ja mitä ne kenties jättävät pois. Analyysillä selvitetään myös, millainen ongelma-ratkaisu-asetelma organisaatioiden tiedotteissa luodaan. Analyysin avulla tutkitaan ennen kaikkea sitä, miten organisaatiot yrittävät vaikuttaa ihmisten käsityksiin niiden osuudesta hoivakriisissä. Panin ja Kosickin (1993: 55–56) tavoin tässä tutkimuksessa tiedotteet nähdään merkityksellisten elementtien järjestelminä, jotka yhtäältä ilmentävät tiettyjen ajatusten kannatusta ja toisaalta välittävät välineitä tietyn tyyppisten tekstin vastaanottajien rohkaisemiseen.

Kehysanalyysia käytetään yleensä media-aineistoihin (ks. esim. Cheas 2018; Horsti 2005; Karvonen 2000; Rönkä 2011). Yritysten tuottamissa teksteissä esiintyviä kehyksiä ovat tutkineet esimerkiksi Choi (2012) sisällönanalyysin keinoin ja Wickman (2014) retorikan näkökulmasta. van der Meer (2014) on tutkimuksessaan vertaillut kriisiviestinnän kehyksiä yrityksen tiedotteissa ja kansalaisten twiiteissä. Vaikka kehysanalyysin aineistona toimivat yleensä media-aineistot, on se menetelmänä helposti sovellettavissa (Karvonen 2000: 78) ja siksi valikoitunut tämänkin tutkimuksen menetelmän perustaksi.



## 2 VANHUSTENHOITO KRIISISSÄ

Tässä luvussa käydään läpi vuoden 2019 tammikuussa alkunsa saanut vanhustenhoidon kriisiä aloittaen suomalaisen vanhustenhoidon perusrakenteista. Tämän jälkeen perehdytään vanhustenhoidon tulevaisuuteen sekä tarkemmin vanhustenhoitoon liiketoimintana. Hoivayritysten viestintään perehdytään luvussa 2.2 ja tarkastellaan lisäksi sitä, miten kriisi vaikuttaa organisaatioviestinnän tavoitteisiin.

### 2.1 Vanhustenhoito Suomessa

Suomessa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden järjestäminen kuuluu nykyään lähes täysin kuntien vastuulle. Kunta voi joko tuottaa palvelun itse, yhteistyössä muiden kuntien kanssa tai se voi ostaa palvelun ulkopuoliselta palveluntuottajalta. (Aho & Junnila 2012: 7; Sosiaali- ja terveysministeriö 2012: 6) Vuonna 2018 kotihoidon palvelut olivat pääosin edelleen julkisen sektorin järjestämiä, kun taas ympärivuorokautisessa hoidossa yksityiset toimijat vastasivat 42 prosentista hoidosta. Espoossa ja Vantaalla yksityisesti tuotettiin jo yli 70 % ympärivuorokautisesta hoidosta. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2018)

Esperi Care Oy:n pääomistaja on brittiläinen, pörssinoteerattu Intermediate Capital Group-yhtiö (Esperi 2019a). Attendon suurin omistaja on ruotsalainen sijoitusyhtiö Nordstjernan (Attendo 2019a). Viime vuosina suurten pääomasijoittajien hallitsemat yritykset ovat laajentaneet toimintaansa Suomessa uusia toimipaikkoja perustamalla sekä ostamalla pienempiä kilpailijoitaan (Lith 2018: 14). Seuraavaksi perehdytään tarkemmin vanhustenhoidon kriisiin, joka kosketti erityisesti Esperi Carea ja Attendoa alkuvuonna 2019.

### 2.1.1 Vanhustenhoidon kriisi

Mielikuva laadukkaasta ja turvallisesta vanhusten hoivasta Suomessa sai mahdollisesti pysyvän särön, kun Valvira ilmoitti 25.1.2019 keskeyttäneensä Hoivakoti Ulrikan toimintayksikön toiminnan Kristiinankaupungissa. Valviran mukaan aluehallintovirasto oli saanut lyhyellä aikavälillä vakavia, välittömään asiakasturvallisuuteen viittaavia yhteydenottoja, joiden vuoksi Kristiinankaupungin kunta ja aluehallintovirasto kävivät hoitokodissa tarkastuskäynnillä 22.–23.1.2019 (Valvira 2019a).

Hoitokodin toiminnan keskeytys herätti julkisen keskustelun vanhustenhoidon kokonaistilanteesta Suomessa, ja keskustelun ytimessä oli erityisesti kaksi isoa Suomessa toimivaa hoiva-alan yritystä: Esperri Care ja Attendo. Kriisin puhjettua Esperri Caren toimitusjohtaja jätti tehtävänsä (Esperri Care 2019b), ja molemmat hoivayritykset aloittivat mittavat toimenpiteet toimintansa parantamiseksi. Sekä Attendon että Esperri Caren toiminnasta tehtiin lisäksi poliisille tutkintapyyntöjä (ks. esim. Joki 2019, Hänninen 2019).

Tässä tutkimuksessa vanhustenhoidon kriisillä tarkoitetaan ajanjaksoa tammikuun lopusta huhtikuun alkuun 2019. Tilanne oli selkeästi kriisi hoivayritysten näkökulmasta, mutta kyseessä oli myös koko yhteiskunnan kriisi, sillä se kosketi tavallisia kansalaisia, poliitikkoja, kuntia, hoiva-alan työntekijöitä, sijoittajia ja niin edelleen. Vanhustenhoidon ongelmat ovat kompleksisia ja vaikeasti ratkaistavia, eivätkä ne ole toki poistuneet, vaikka varsinainen kriisiaika katsotaankin tässä tutkimuksessa päättyneeksi huhtikuuhun 2019.

Lievempää kriisiä kutsutaan yleensä kohuksi. Boydston, Hardy ja Walgrave (2014: 511) määrittelevät artikkelissaan käsitteen mediakohu (*media storm*), jolla he tarkoittavat tietyn tapahtuman tai ongelman räjähdysmäisesti lisääntyvää uutisointia, joka valtaa tiettyä aikana huomattavan osan mediasta. Kohu voidaan etuliitteenä yhdistää sekä henkilöihin että tapahtumiin, ja se merkitsee huomiota. (Dahlgren, Kivistö & Paasonen 2011: 7–8)

Vanhustenhoidon kriisiä on mediassakin toisinaan kutsuttu kohuksi, mutta tässä tutkimuksessa se määritellään kriisiksi, koska tilannetta tarkastellaan erityisesti organisaatioiden näkökulmasta.

Julkinen keskustelu kriisin aikana kiteytyi erityisesti siihen, ettei hoitajia ole tarpeeksi. Terveysten ja hyvinvoinnin laitoksen (2019) mukaan ongelmia vanhustenhoidossa aiheuttavatkin erityisesti huonokuntoisten vanhusten määrän kasvu ja hoitajien vähyys suhteessa asiakasrakenteeseen sekä henkilöstön huono saatavuus ja vaihtuvuus. Monet uutisista sekä poliitikkojen ja organisaatioiden puheenvuoroista keskittyivät juuri henkilöstöasioihin. Ongelmat eivät kuitenkaan ratkea vain henkilöstön määrää lisäämällä ja tuottavuutta parantamalla, vaan kyse on siitä, miten tuotetun palvelun määrän ja laadun välinen suhde optimoidaan (Laine 2005: 458–459).

Poliitikot olivat lakien säätäjinä myös kriisin osallisina, ja hyvin pian kriisin puhjettua hallitukselta perättiinkin ratkaisuehdotuksia vanhusten hoivan parantamiseksi (ks. esim. Vihreät 2019). Silloinen perhe- ja peruspalveluministeri Annika Saarikko kutsui helmikuun alussa koolle työkokouksen, johon osallistuivat hoivapalveluyritykset (kuten Attendo ja Esperi Care), ammattiliitot, järjestöt, kuntien edustajat sekä valvontaviranomaiset. Henkilöstömitoituksen noudattaminen nousi yhdeksi toimenpiteeksi, jonka tavoitteena oli vahvistaa vanhusten asumispalvelujen laatua. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019).

Kriisin osapuolena olivat myös kunnat palvelun järjestäjänä sekä valvovat viranomaiset. Vaikka ennen kaikkea vastuu hoivan laadusta on palveluntuottajilla omavalvonnan kautta, toimintaa valvovat kunnat, aluehallintovirastot sekä Valvira. Aluehallintovirastojen vastaanottamien epäkohtailmoitusten määrä kasvoi tammi-helmikuussa 134% ja kanteluiden määrä 146% verrattuna edelliseen vuoteen (Aluehallintovirasto 2019). Valvira taas huomautti maaliskuussa, että ennalta ilmoittamattomilla tarkastuskäynneillä on havaittu asiakasturvallisuuden vaarantumista aiheuttavia epäkohtia useissa toimintayksiköissä eri puolilla maata (Valvira 2019b).

On silti huomattava, että kriisin ytimessä olevat haasteet vanhustenhoidossa eivät ole uusia, vaan niistä on keskusteltu jo useamman vuoden ajan. Esimerkiksi Suomen lähi- ja perushoitajaliitto SuPer huomautti välittömästi hoivakotien ongelmista uutisoinnin jälkeen tuoneensa vanhustenhoidon epäkohtia esiin yli vuosikymmenen ajan ja vaatineensa usean vuoden ajan hallitusta puuttumaan asiaan (Suomen lähi- ja perushoitajaliitto 2019). Lisäksi muun muassa vuoden 2015 tilanteesta raportoineessa, vuonna 2018 julkaistussa *Hoivatyö muutoksessa* -tutkimuksessa tuotiin ilmi lukuisia huolestuttavia kehityssuuntia ja todettiin suomalaisen hoivatyön olevan noidankehässä: asiakkaiden tarpeet lisääntyvät ja asiakasmäärä kasvaa, työpaineet lisääntyvät, ja näin ollen hoivan laatu heikkenee (Kröger, Aerschot & Puthenparambil 2018: 81).

Huhti-toukokuussa 2019 saatiin hoivayrityksistä lukea myös joitain positiivisia uutisia. Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto ilmoitti päättäneensä Esperin Caren hoivakoti Paatelan ja Attendon hoivakoti Rantalan valvonnan, koska molemmissa hoivakodeissa puutteet korjattiin. Korjaukset tehtiin tosin uhkasakon nojalla: Esperin Caren hoivakoti Paatelan uhkasakon suuruus oli 70 000 euroa ja Attendo Rantalan 350 000 euroa. Molempien hoivakotien osalta aluehallintovirasto katsoi, että toiminta on korjattu lainmukaiseksi esimerkiksi hoitajamitoituksen osalta. Yksi perusteista Attendon kohdalla olivat myös käynnistyneet kehityshankkeet. (Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto 2019). Hoivakoti Ulrikan, jonka ongelmista koko kriisi sai alkunsa, kohdalla tilanne raukesi elokuussa 2019, kun Esperin Care lopetti hoivakodin toiminnan asukkaiden siirtyessä Kristiinankaupungin omaan hoivakotiin (Esperi 2019c).

### 2.1.2 Vanhustenhoidon tulevaisuus

Yksi syy siihen, miksi vanhustenhoidon kriisi on suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan näkökulmasta niin merkittävä, on se, ettei tulevaisuus näytä tällä hetkellä yhtään valoisammalta. Tulevina vuosina yhä useampi vanhus tarvitsee hoivaa, ja hoitoalan osaajista on jo tälläkin hetkellä pulaa. Kyse ei ole vain siitä, että iäkkäiden määrä lisääntyy, vaan siitä, että koko väestörakenne muuttuu: iäkkäiden määrän lisääntyessä samalla lasten ja työikäisen väestön määrä vähenee (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, Kuntaliitto 2017:

11). Jo viimeisen kahdeksan vuoden aikana työikäisten määrä on laskenut yli 100 000 henkilöllä (Tilastokeskus 2018).

Vanhusten määrä lisääntyy muissakin maissa, mutta Suomea muutos tulee koskemaan ensimmäisten maiden joukossa (Väyrynen 2003: 11). Mikäli vanhustenhoidon tilannetta ei saada korjattua nyt, tilanteen korjaaminen vain vaikeutuu tulevaisuudessa. Mikäli hoivayritysten kriisejä paljastuu tulevaisuudessakin, rekrytointi tulee vaikeutumaan entisestään. Kesäkuussa 2019 Attendo kertoi tulosvaroituksen yhteydessä vaikeuksista rekrytoida henkilöstöä uusiin, avattuihin yksiköihin, ja tämä puolestaan vaikuttaa uusien asukkaiden vastaanottovalmiuteen (Attendo 2019e).

Kuten muidenkin toimialojen, myös sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuteen vaikuttavat globaalit muutostrendit, erityisesti digitalisaatio ja muut teknologiset innovaatiot, kuten robotiikka. Teknologiasta on tulossa yhä enemmän osa palvelujen tuottamista, ja esimerkiksi tekoälyä hyödynnetäänkin sote-alalla jo jonkin verran. (Tevameri 2018: 8 & 14). Aivan lähitulevaisuudessa ongelmaa tuskin saadaan ratkaistua, vaikka sekä Esperin Care että Attendo ovatkin kiinnittäneet huomiota robotiikan mahdollisuuksiin (Esperi 2019d, Attendo 2019f).

### 2.1.3 Liiketoimintana vanhustenhoito

2000-luvulla yksityisten sosiaali- ja terveystalvelujen rooli yhteiskunnassa on kasvanut nopeasti: yksityisen sektorin osuus sosiaalitalvelujen tuotannossa on noussut 23 prosentista 33 prosenttiin vuosien 2000 ja 2012 välillä. Yksityisten hoivayritysten tuottamista palveluista merkittävä osa myydään kunnille, mutta julkisella vallalla on tärkeä rooli yritystoiminnan mahdollistajana. Kuluttajien ostovoimaa tuetaan Kela-korvauksin, ja julkiset terveystalvelut hankitaan ostopalveluna yksityisiltä yrityksiltä. Yksityisellä sektorilla uskotaan, että itse maksettu yksilöllinen ja kevyt palveluasumisen muoto tulee jatkossa yleistymään. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015: 6, 29) Kyselytutkimuksessa on selvinnyt myös, että suuret ikäluokat ovat itse valmiita maksamaan vanhuspalveluistaan, jos on

pakko (Pursiainen & Seppälä 2013: 21). Yksityisille vanhustenhoitopalveluille tulee siis täydellä varmuudella olemaan kysyntää yhä enenevissä määrin myös tulevaisuudessa.

Esperi Care on valtakunnallinen hoivayritys ja pörssiyhtiö, joka tarjoaa asumispalveluja ikääntyneille, mielenterveyskuntoutujille ja vammaispalvelun asukkaille. Lisäksi Esperi Care tarjoaa lääkäripalveluja sekä palveluja lapsille ja perheille. Liikevaihto vuonna 2017 oli 213 miljoonaa euroa ja heillä on Suomessa noin 8000 asukaspaikkaa. (Esperi Care 2019a) Attendo on pohjoismainen terveystalokonserni, joka tarjoaa hoivapalveluja ikääntyneille, mielenterveyskuntoutujille, kehitysvammaisille ja vammautuneille sekä lastensuojeluun, keskittyen erityisesti ikäihmisten hoivapalveluihin. Attendo on noteerattu Tukholman pörssissä ja Attendo Suomen liikevaihto vuonna 2018 oli 450,3 miljoonaa euroa. (Attendo 2019a, 2019b) Vuosina 2013–2018 Suomen suurimpien hoiva- ja terveysyhtiöiden yhteenlaskettu liikevaihto kasvoi 76 prosenttia. Viisi suurinta hoiva- ja terveysyhtiötä Suomessa vuonna 2018 olivat Mehiläinen, Terveystalo, Attendo Suomi, Pihlajalinna ja Esperi Care. (Talouselämä 2018)

Esperi Caren ja Attendon toiminnassa paljastuneet ongelmat vaikuttivat välittömästi monella tavalla myös yritysten talouteen. Attendon arvopaperit joutuivat ostokieltoon FIM- ja S-pankki-rahastoissa helmikuussa (FIM 2019), ja vaikka yrityksen liikevaihto kasvoi vuoden 2019 alkupuolella, liikevoittomarginaali laski. Attendon mukaan liikevoittomarginaalin laskun aiheuttivat lisääntyneet kustannukset, jotka aiheutuivat esimerkiksi hoitohenkilökunnan lisärekrytoinneista. (Attendo 2019d) Kesäkuussa 2019 Attendo antoi tulosvaroituksen; samassa tiedotteessa Attendon toimitusjohtaja Martin Tivéus myönsi, että Suomessa on noudatettu liian aggressiivista kasvustrategiaa (Attendo 2019e). Juholin ja Kuutti (2003: 65) huomauttavat tosin, että hyvän maineen vaikutusta osakekurssiin ei ole pystytty tieteellisesti todistamaan.

Voiton tavoittelusta keskusteltiin aktiivisesti vanhustenhoidon kriisin aikana yksityisistä hoivayrityksistä puhuttaessa; onhan osakeyhtiön tavoitteena tuottaa voittoa osakkeenomistajille, ellei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä (Finlex 2006). Yksityisiin hoivayri-

tyksiin kohdistuneessa kritiikissä näkökulmana korostui erityisesti voiton tavoittelu vanhusten hyvinvoinnin kustannuksella, vaikka keskustelua käytiinkin myös julkisen puolen hoivakotien tilanteesta. Julkisen sektorin organisaatioiden on toimittava yksityisen yritysten tavoin tehokkaasti (Laine 2005: 456), mutta niillä ei ole kuitenkaan yhtä vahvaa tulospainetta, kuin osakeyhtiöllä. Luoma-ahon (2005: 70) mukaan julkisen ja yksityisen sektorin organisaatiot kohtaavat samanlaisia haasteita, mutta kyse on siitä, miten julkisen sektorin organisaatiot pystyvät olemaan tuottavia samalla, kun ne palvelevat kansalaisia. Tämän myötä julkisille organisaatioille on tullut tutuksi monet yksityisen sektorin trendit, kuten vaatimukset tuottavuudesta ja erikoistumisesta (emt.).

Suomessa julkisella sektorilla on terveydenhoitoalalla vakaa ja vahva asema, mutta yksityistä sektoria kaivataan rinnalle tuomaan toimialalle innovaatioita, uusia tapoja toimia sekä tehokkuutta. Erityisen toimivaksi nähdään malli, jossa yksityinen ja julkinen sektori toimivat yhteistyössä niin, että niiden tehokkuutta ja toimintaa voidaan läpinäkyvästi mitata ja seurata. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015: 35). Yhteistyötä koko alan toimijoiden kesken ehdottavat myös Esperi Care ja Attendo tämän tutkimuksen aineistona olevissa tiedotteissa.

## 2.2 Hoivayritysten viestintä

Tämän tutkimuksen aineisto muodostuu yksinomaan tiedotteista, ja sen vuoksi tässä luvussa perehdytään siihen, millainen viestinnän muoto tiedote on, kenelle se on suunnattu ja mikä sen tehtävä on.

### 2.2.1 Tiedotteet muodostavat viestinnän perustan

Vaikka digitalisaatio on luonut organisaatioille lukuisia uusia kanavia tiedottaa toiminnastaan, perinteinen tiedote on edelleen helppo ja nopea muoto välittää tietoa medialle ja sidosryhmille. Juholinin (2013: 223) mukaan tiedotteen tärkein ominaisuus on informa-

tiivisuus: sen tehtävä ei ole myyminen tai suostuttelemine, vaan tärkeiden asioiden kertominen selkeästi ja ymmärrettävästi. Juholinin (emt. 298) mukaan tiedotteen tavoite on ”käsitellä juuri tapahtunutta tai pian tapahtuvaa, tulossa olevaa, uutta ja yleisesti kiinnostavaa asiaa”.

Tiedotteet ovat perinteisesti olleet PR-ammattilaisten väylä tavoittaa yleisö median kautta. Tiedote kirjoitetaankin monesti uutisen muotoon ja välittämällä se erilaisiin mediakanaviin toiveena on, että se julkaistaan ja sitä kautta yrityksen asialle antamat kehykset tavoittavat laajan yleisön. Maailman muuttuessa tiedote voidaan nähdä kuitenkin vanhentuneena, yksisuuntaisena tapana viestiä, joskin myös hyödyllisenä työkaluna dialogin luomiseen yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. (Gilpin 2008: 9) Olennainen kysymys on kuitenkin se, saavatko yrityksen tuottamat kehykset tukea sidosryhmiltä, jotka välittävät myös omaa näkökantaansa muulle yhteiskunnalle (Nijkraake ym. 2015: 81).

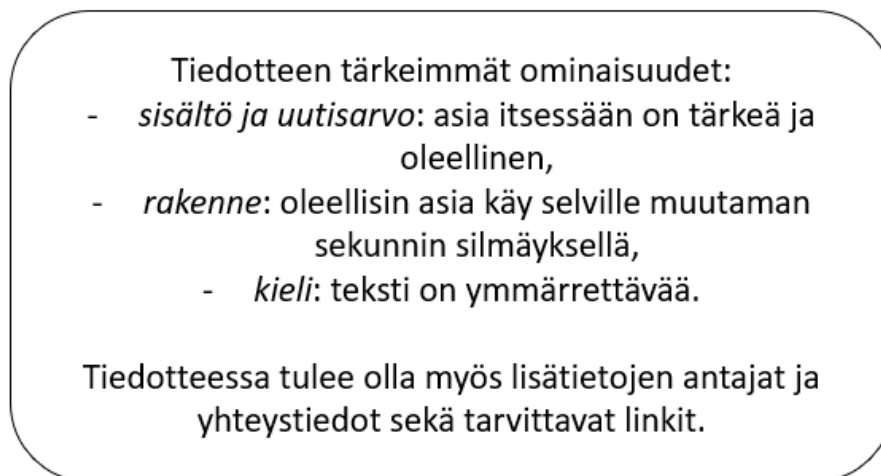
Tiedote on vain yksi organisaation viestintäkanavista, ja sen lisäksi tietoa täydennetään muilla foorumeilla (Juholin 2013: 223–224). Tämä näkyy myös yrityksen sidosryhmille ja suurelle yleisölle siten, että tietoa on saatavilla pienissä osissa, eri näkökulmista ja useaa eri kanavaa pitkin. Yritysten verkkosivuilta löytyvät yrityksen laatimat tiedotteet, kun taas lehdistön kautta välittyy yleensä toisenlainen kuva yrityksestä. Tiedotteita ei enää nykyään julkaista juurikaan paperisina, vaan niiden luonnollinen julkaisualusta on yrityksen omat kotisivut (emt. 274). Internetsivustoilla julkaisemissa täytyy kuitenkin olla varma siitä, että toimittajat seuraavat sitä (emt. 300).

Kotisivuillaan tiedotteitaan julkaisevat myös Espero Care ja Attendo. Espero Carella tiedotteiden sijaintipaikan otsikkokin on ”Medialle”. Attendo puolestaan on nimennyt tiedotteet uutisiksi. Koska Attendo on pörssiyhtiö, heidän kotisivuiltaan löytyy lisäksi erillinen paikka varsinaisille pörssitiedotteille, joilla on oma, vakiintuneempi muotonsa. Pörssitiedotteet ovat suunnattu erityisesti sijoittajille, ja niillä tiedotetaan sellaisista asioista, jotka vaikuttavat yrityksen arvoon. Pörssitiedotteen sisältämän tiedon avulla sijoittajien tulee pystyä arvioimaan yrityksen tekemän päätöksen tai tapahtuman vaikutusta yrityksen taloudelliseen asemaan ja toimintaan (Juholin 2013: 348).



Journalistit poimivat tiedotteista omasta näkökulmastaan tärkeimmät ja kiinnostavimmat asiat ja mahdollisesti lisäävät vielä jostain muusta lähteestä saamaansa tietoa uutiseen. Tiedotteeseen olisikin hyvä löytää sellainen näkökulma, joka herättää toimittajan kiinnostuksen. Sosiaalisen median kuten Facebookin ja Twitterin kautta huomiota saavat puolestaan sidosryhmien omat kokemukset yrityksestä. (Juholin 2013: 274–275) Tämän vuoksi sosiaalisen median alustoilla läsnäolo onkin yrityksen näkökulmasta tärkeää: seurannan avulla pysytään kartalla siitä, mitä yrityksestä kulloinkin puhutaan ja minkälaiset yritystä koskevat asiat herättävät keskustelua ihmisten keskuudessa.

Juholinin (2013: 298–299) mukaan tiedotteen asema on vakaa, koska sitä tarvitaan aina huolimatta muista infotilaisuuksista tai annetuista haastatteluista. Kuviossa 2 on esiteltyä tiedotteen tärkeimmät ominaisuudet Juholinin (emt.) mukaan.



**Kuvio 2.** Tiedotteen tärkeimmät ominaisuudet (Juholin 2013: 299)

Tämän tutkimuksen aineistoon kuuluvat tiedotteet noudattavat pääsääntöisesti Juholinin (2013: 299) listaa tiedotteen tärkeimmistä ominaisuuksista. Tiedotteissa on hyvin uutisarvoa, ja niiden rakenne on sujuva, vaikka niiden pituudet vaihtelevatkin muutaman lauseen mittaisista yli yhden A4-sivun mittaisiin. Teksti on ymmärrettävää, vaikka tiedotteissa onkin jonkin verran pieniä kirjoitusvirheitä. Tämä voi johtua esimerkiksi kriisin aikaisten tiedotteiden nopeusvaatimuksesta, kun tiedotteita ei ole mahdollista hioa ja oi-

kolukea moneen kertaan. Lisätietojen antajat ja yhteystiedot löytyvät useimmista tiedotteista, mutta linkkejä on käytetty suhteellisen vähän. Seuraavassa luvussa tarkastellaan kriisitilanteen tuomia vaatimuksia organisaatioviestinnälle.

### 2.2.2 Kriisin tuomat haasteet viestinnälle

Kriisitilanne muuttaa organisaation viestinnällisiä tavoitteita monin tavoin. Normaalitilanteeseen verrattuna kriisin yhteydessä on esimerkiksi tärkeää, että tiedote saadaan mahdollisimman nopeasti eteenpäin ja että jokaisella organisaation jäsenellä on selkeä käsitys siitä, miten kriisitilanteessa toimitaan. Haastavuutta kriisin aikaiseen viestintään tuo myös esimerkiksi se, että kriisit ovat nykyään entistä näkyvämpiä, maanlaajuisia ja ne leviävät nopeasti uutisten tai yksittäisten kansalaisten kautta (Coombs 2015: 14).

Monet yritykset käyttävät nykyään sosiaalista mediaa pääkanavana nopeaan tiedonvälitykseen. Perinteinen yksisuuntainen viestintä median kautta ei enää riitä, vaan yleisö odottaa interaktiivista viestintää myös kriisien yhteydessä sosiaalisen median kautta (Jahng & Hong 2017: 147–148). Koska yhtenä kriisin tyyppipiirteinä voidaan pitää jopa kaoottisuutta, viestinnän pitää olla harkittua sekä välitöntä. Kriisiviestinnän haasteet ovat nykypäivänä entistä selkeämmin havaittavissa, kun sidosryhmillä on mahdollisuus ottaa välitön ja joissain tapauksissa liioiteltu rooli keskustelussa. (Lin, Spence, Sellnow & Lachlan 2016: 601–602) Viestinnän tapahtuessa perinteisen tiedotteen kautta on varsinkin kriisin aikana tärkeää ilmaista vain ne asiat, jotka tiedetään varmasti (Juholin 2013: 223).

Myös tiedote leviää tehokkaammin, jos se julkaistaan sosiaalisen median kanavissa (Juholin 2013: 275). Esperi Carelta ja Attendolta ei löydy virallisia Facebook-sivuja eikä Twitter-tiliä 1.11.2019 tilanteen mukaan. Esperi Care -haulla pääsee yrityksen ylläpitämille Facebook-sivuille, mutta sivusto näyttäisi olevan ainoastaan yrityksen työpaikkojen mainostamiseen tarkoitettu. Attendo-haku Facebookissa puolestaan ohjaa yrityksen ruotsalaisille Facebook-sivuille. Coombs (2015: 19) näkee, että sosiaalinen media on koko-

elma erilaisia kanavia, joita yhdistää viisi tekijää: 1) osallistumismahdollisuus kenelle tahansa, 2) avoimuus, 3) helppo väylä molemminpuoliselle keskustelulle, 4) yhteisöllisyys ja 5) asioiden vahva yhteys toisiinsa.

Tiedotteen jakaminen sosiaalisessa mediassa tuo paljon näkyvyyttä, mutta kriisin yhteydessä laajalla levikillä on myös varjopuolensa. Tiedotteen näkyvyys sosiaalisessa mediassa muodostaa suurelle yleisölle helpon väylän mielipiteiden jakamiselle, blogikirjoituksille, omien kokemusten jakamiselle ja keskusteluille. Näin tiedotteet voivat saada vaikeammin hallittavia muotoja. (Juholin 2013: 275) Tämä on yksi vaihtoehto siihen, miksi Esperi Carella ja Attendolla ei ole sosiaalisen median palveluita käytössään. Sosiaalisen median palvelut vaativat läsnäoloa lähes vuorokauden ympäri, joten kanavien aktiivinen käyttäminen tarkoittaisi myös lisärekrytointeja.

Harlow, Brantley ja Harlow (2011: 81) ovat todenneet, että tiedotteet ovat olennaisessa osassa yrityksen maineenpalauttamisessa, koska niihin usein yhdistetään ongelmien kehystämistä ja oman agendan korostamista. Heidän kiinnostuksensa kohteena omassa tutkimuksessaan oli British Petroleum -nimisen yrityksen kriisiviestintä tiedotteiden kautta Meksikonlahdella sattuneen räjähdysten ja öljyvuodon jälkeen. Tutkimuksen mukaan British Petroleum keskittyi kahteen tiettyyn strategiaan tiedotteissaan: kuvailemaan, miten yritys korjaa ongelman ja miten onnettomuus hyvitetään sen uhreille. Yritys otti vastuun ongelman korjaamisesta ja hyvittämisestä, mutta ei ottanut kuitenkaan lainkaan vastuuta varsinaisesta onnettomuudesta. (emt. 82) Tiedote on usein ensimmäinen asia, joka tehdään poikkeustilanteessa, sen nopeuden ja välittömän tiedontarpeen vuoksi (Juholin 2013: 223).

### 3 KRIISI HORJUTTAÄ ORGANISAATION MAINETTA

Tässä luvussa käsitellään organisaation maineen rakentumista sekä sitä, miten mainetta voi hallita. Maineenhallinnan yksi tärkeä osa on julkisuuden hallinta, jota käsitellään luvussa 3.1.3. Kun yritys epäonnistuu maineenhallinnassa jollain tavoin, syntyy mahdollisesti tarve kriisiviestinnälle. Luvussa 3.2 pohditaankin organisaatiokriisin tunnuspiirteitä sekä kriisiviestinnän lähtökohtia ja tavoitteita. Viimeisessä alaluvussa käsitellään kriisiviestinnän kehystämistä ja tämän tutkimuksen näkökulmaa aiheeseen.

#### 3.1 Maineen rakentuminen ja sen hallinta

Kaikki organisaatiot tavoittelevat ja pyrkivät teoillaan saavuttamaan hyvän maineen. Maine pohjautuu pitkälti sen varaan, miten sidosryhmät arvioivat organisaation kykyä vastata heidän odotuksiinsa (Coombs 2007: 164). Hyvän maineen avulla organisaatio saa uusia työntekijöitä, sen osake kiinnostaa sijoittajia ja arvo kehittyy, yrityksen tuotteet erottuvat markkinoilla ja julkisuuden hallinta on helpompaa kuin huonomaineisella organisaatiolla (Juholin & Kuutti 2003: 65). Aula ja Heinonen (2011) huomasivat tutkimuksessaan, että hyvän maineen omaavien yritysten sijoitetun pääoman tuotto on huomattavasti korkeammalla kuin heikompimaineisten yritysten (emt. 29–30).

##### 3.1.1 Maineen ulottuvuudet

Maine on mielikuva, joka ihmisellä on organisaatiosta, mutta sen lisäksi se muodostuu vuorovaikutuksessa organisaation toiminnan, kokemusten ja mielikuvien kanssa (Aula & Heinonen 2002: 36–37). Maine ei ole itsessään olemassa ja pysyvää, vaan se perustuu jatkuvuudelle, vakaudelle ja pysyvälle toiminnalle (Aula & Mantere 2005: 33; Karvonen 2000b: 69). Organisaation tulee siis tehdä töitä maineensa eteen. Hyvä maine on strateginen voimavara, jonka avulla organisaatio säilyttää toimintaympäristönsä myönteisenä (Karvonen 2000b: 51).

Aulan ja Heinosen (2011) mukaan maine rakentuu useasta eri palasesta, ja sitä rakennetaan yhdessä sidosryhmien kanssa. Peruspilareita maineen rakentamiselle ovat eettisesti ja taloudellisesti kestävä toiminta, yrityksen rajat ylittävä kulttuuri, julkisuus sekä yrityksen olemassaolon perimmäinen tarkoitus – mielellään jokin muu, kuin yrityksen arvон kasvattaminen (emt. 34–37). Esperi Caren ja Attendon osalta näistä peruspilareista voidaan katsoa murtuneen – tai vähintään vahingoittuneen – ainakin eettisesti ja taloudellisesti kestävä toiminta. Attendo joutui antamaan keväällä 2019 kriisin jälkeen tulosvaroituksen, ja Esperi Caren nettotulos jäi 11 miljoonaa euroa tappiolle (Attendo 2019e; KPMG 2019). Molemmat yritykset myönsivät, että huomio on ollut liikaa toiminnan kasvattamisessa.

Maine on organisaatiolle arvokas, aineeton voimavara, ja positiivinen kanssakäyminen sidosryhmien kanssa kasvattaa organisaation mainevoimavaroja (Coombs & Holladay 2006: 123–124). Mainevoimavaroja kertyy talteen organisaatiolle ajan saatossa, ja vastoin käymiset vähentävät niitä (Coombs 2007: 165). Sidosryhmällä tarkoitetaan laajimmillaan mitä tahansa ryhmää tai yksilöä, joka voi vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen, tai johon organisaation tavoitteisiin pääsy vaikuttaa. Kapeamman näkemyksen mukaan sidosryhmä on yksilöitävissä oleva ryhmä tai yksilö, josta organisaatio on riippuvainen selviytymisensä kannalta. (Freeman & Reed 1983: 91)

Esperi Caren ja Attendon sidosryhmiin kuuluvat edellä mainitun kapeamman näkemyksen mukaan esimerkiksi kunnat, jotka tilaavat hoivapalveluita yrityksiltä; asiakkaat eli hoivan saajat ja heidän omaisensa; työntekijät ja heitä edustavat ammattiliitot sekä sijoittajat, joilla on suuri vaikutus yritysten talouteen kokonaisuudessaan. Eri sidosryhmät odottavat organisaatiolta erilaisia asioita (Juholin 2009: 84), ja tämä aiheuttaakin haasteita maineenhallinnalle. Maineenhallinnan käytännöistä lisää luvussa 3.1.2.

Imago on maineen kanssa läheinen käsite. Imagoa käytetään paljon erilaisissa yhteyksissä, ja sen käyttö on osittain ristiriitaista. Tyypillisesti imago kuitenkin rinnastetaan yrityskuvaan eli siihen, miltä yritys näyttää ulospäin. Kuten maine, imagokaan ei synny organisaatiossa, vaan se on sidosryhmien määrittelemä. Merkittävin ero imagon ja maineen

välillä on se, että yritys voi rakentaa imagon, mutta maine on jotain, mikä pitää ansaita. Koska imagoa nimenomaan rakennetaan, koetaan se monesti myös epäaitona tai siitä puhutaan negatiivisessa sävyssä. (Aula & Heinonen 2002: 47–54) Imago on maineen ohella mielikuvakäsite, jolla on merkitystä sen vuoksi, että toisinaan päätöksiä ja valintoja tehdään pelkästään mielikuvien perusteella (Juholin 2013: 288).

Toinen maineen kanssa läheinen käsite on legitimizeetti, eli yrityksen toiminnan ja olemassaolon oikeutus. Juholinin (2013: 234) mukaan yritykset joutuvat ansaitsemaan oikeutuksen toiminnalleen joka päivä. Tämä aiheuttaa myös haasteita viestinnälle, sillä vastuullisuudesta viestiminen ei välttämättä onnistu vain asioita oikein tekemällä ja raportoimalla niistä. Yksi keino onnistumiseen voi olla sidosryhmävuorovaikutus, jolloin saadaan tietoa sidosryhmien odotuksista ja vaatimuksista, mutta saadaan myös yrityksen omia näkemyksiä sidosryhmien tietoon. (emt. 235)

Maineella on ilmeinen vaikutus siihen, miten organisaatio selviää kriisistä. Kriisiin joutuessaan organisaation on erityisen tärkeää pitää maineen johtaminen keskiössä, koska maine on mahdollista pelastaa suurenkin kriisin jälkeen (Aula & Mantere 2005: 169–170). Kiambi ja Shafer (2016) huomasivat omassa tutkimuksessaan, että yritykset, joilla on hyvä maine, säilyttävät paremman maineen kriisin jälkeen kuin yritykset, joilla on huono maine. Saman tutkimuksen mukaan hyvämaineisia yrityksiä kohtaan tunnetaan myös vähemmän vihaa kuin huonomaineisia yrityksiä kohtaan. Organisaatio, jolla on hyvä maine, kärsii myös vähemmän kriisistä ja toipuu nopeammin kriisin jälkeen (Coombs & Holladay 2006: 124).

### 3.1.2 Maineenhallinta organisaation näkökulmasta

Maineenhallintaan liittyy useita eri osa-alueita, jotka on otettava huomioon yrityksen ylimmässä johdossa, ja jotka näkyvät yrityksen työntekijöiden kautta sidosryhmille ja kansalaisille. Juholinin ja Kuutin (2003: 67) mukaan maineenhallinnassa tärkeintä on se, että strateginen suunnittelu, johtaminen ja viestintä toimivat käsi kädessä. Organisaation tulee samaan aikaan viestiä etupainotteisesti eli *proaktiivisesti* ja suunnitelmallisesti,

mutta samalla sen täytyy reagoida kriittisissä, jopa kriisiä ennakoivissa tilanteissa. (emt.) Strategista maineenhallintaa on puolestaan toiminta, jolla yritys tavoittelee hyvää mainetta ja jolla yritys pyrkii hallitsemaan mainetta strategisena resurssina. Oleellista maineenhallinnassa on se, että sen avulla pyritään saamaan hyvä maine rakentamalla luottamusta sidosryhmiin. (Aula & Mantere 2005: 21–24)

William L. Benoit on kehittänyt imagon palauttamiseen tähtääviä strategioita organisaatioille, jotta ne voivat varautua ennalta mainetta uhkaaviin kriiseihin. Strategioissa keskittään erityisesti viestinnän sisältöön (Benoit 1997: 177–186). Tärkeintä Benoitin mukaan on se, että yrityksen ei tule antaa epäsuosiollista kuvaa itsestään, mikäli yrityksen ei uskota aiheuttaneen ongelmaa. Toiseksi on tärkeää muistaa, että tärkeämpää kuin se mitä tapahtui, on se, mitä suuri yleisö uskoo. Yhtä lailla tärkeää on pitää mielessä, että yrityksillä on usein erilaisia yleisöjä, joita kriisi koskettaa; tärkeintä on tunnistaa kaikista tärkeimmät ryhmät. (emt. 178)

Benoit (1997) on jakanut strategiat viiteen kategoriaan: 1) kieltäminen, 2) vastuun välttely, 3) vaikutusten vähentäminen, 4) korjaava toiminta ja 5) anteeksipyyntö. Kieltämisen ja vastuun välttelyn strategioiden on tarkoitus olla suostuttelevia, ja niillä pyritään torjumaan tai vähentämään vastuuta esimerkiksi syyttämällä tapahtuneesta tiedon puutetta. Vaikutusten vähentämisen ja korjaavan toiminnan tarkoitus on vakuutella yleisöä esimerkiksi kertomalla, että tilanne ei ollut niin paha kuin väitetään, tai luvata korjaavansa tilanteen ennalleen. Viimeisessä kategoriassa on anteeksipyyttäminen, jolloin organisaatio myöntää tapahtuneen virheen, katu ja pyytää anteeksi. (emt. 179–182)

Ensimmäiseen eli kieltämisen kategoriaan kuuluvia strategioita ovat tapahtuneen täydellinen kieltäminen sekä vastuun siirtäminen. Täydellinen kieltäminen voi tarkoittaa tapahtuneen kieltämisen lisäksi sen kieltämistä, että yritys oli mukana tapahtuneessa tai sen kieltämistä, että tapahtuneesta aiheutui kenellekään harmia. Vastuun siirtäminen tarkoittaa sitä, että tapahtunut vieritetään toisen henkilön tai organisaation vastuulle. Toiseen kategoriaan eli vastuun välttelyn kategoriaan puolestaan kuuluu neljä eri toimintaa: toisen

yrityksen syyttäminen tapahtuneen aiheuttamisesta; tiedonpuutteeseen tai hallinnan menettämiseen vetoaminen; tapahtunut oli vahingon aiheuttama sekä se, että tapahtuneella vahingolla oli tarkoitus tehdä hyvää. (Benoit 1997: 179–180)

Kolmanteen kategoriaan eli vaikutusten vähentämisen kategoriaan kuuluvat seuraavat kuusi strategiaa: 1) kriisin vaikutusten vähättely, 2) kriisin vähättely muihin vastaaviin kriiseihin nähden, 3) syytösten kyseenalaistaminen, 4) kompensatio uhreille, 5) huomion siirtäminen positiivisiin tekoihin sekä 6) kriisin hyvä tarkoitus, eli että toiminnalla, joka kriisin aiheutti, saadaan aikaan jotain isossa kuvassa tärkeämpää. Neljänteen kategoriaan eli korjaavan toiminnan strategioihin kuuluvat toiminnan palauttaminen takaisin normaaliin eli tilaan ennen kriisiä sekä lupaus siitä, että vastaava kriisi ehkäistään tapahtumasta jatkossa. Viides kategoria eli anteeksipyyttämisen strategia, pitää sisällään tunnustamisen sekä anteeksi pyytämisen. Vaikka kriisin myöntäminen on toisinaan aiheellista, asettaa organisaatio itsensä alttiiksi korvausvelvoitteisiin. (Benoit 1997: 180–181)

Yksi tärkeä osa maineenhallintaa ja yrityksen legitimaatiota on yritys- tai yhteiskuntavastuu eli *corporate social responsibility* (CSR), jonka yhteydessä yrityksestä puhutaan toisinaan ”kunnon kansalaisena” (Karvonen 2000b: 68). Ennen 2000-luvun taitetta yritys-vastuu liittyi lähinnä ympäristöasioihin, mutta nykyään kyseessä on yleiskäsite, joka perustuu kolmoistilinpäätöksen periaatteelle. Sen mukaan olennaista yrityksen tuloksenteon ja toiminnan jatkuvuuden kannalta on se, että yrityksen talous on terveellä pohjalla, se minimoi ympäristöhaittansa ja että yritys pystyy vastaamaan sidosryhmiensä odotuksiin. Yhteiskuntavastuuta voidaan toteuttaa myös esimerkiksi tekemällä jotain sellaista vapaaehtoisesti, mitä niiltä ei lain mukaan vaadita. (Juholin 2013: 234–235)

Lokakuussa 2019 julkaistun tuoreen mainetutkimuksen (T-Media 2019) mukaan hoiva-alan yritysten maine syöksyi rajusti edellisvuodesta. Tutkimuksessa yritysten mainetta tutkittiin kahdeksan eri osatekijän avulla: tutkimuksen osallistujia pyydettiin arvioimaan yritysten vastuullisuutta, hallintoa, johtoa, taloutta, innovatiivisuutta, vuorovaikutusta, tuotteita ja palveluita sekä työnantajakuvaa. Tutkimuksessa Esperi Care päätyi ensimmä-



mäistä kertaa huonomaineisten yritysten joukkoon yrityksen saaden vuonna 2019 heikoimman mahdollisen mainepisteluvun. Attendo joutui huonomaineisten listalle jo vuonna 2018, mutta vuonna 2019 yritys koki tutkimuksen mittaushistorian kovimman pudotuksen. Attendon arvosana oli 2.12 ja Esperi Caren 1.89 pistettä. Vertailun vuoksi parhaat tulokset saaneen Ponssen arvosana oli 4.10 pistettä. (emt.)

Vilma Luoma-aho kommentoi Helsingin Sanomille (Kauppinen 2019) mainetutkimukseen liittyen, että Esperi Carella voidaan joutua kriisin takia harkitsemaan jopa nimenvaihdosta. Luoma-ahon mukaan sekä asiakkaiden että työntekijöiden kokemukset ovat tärkeitä maineen rakentamisen osia, ja työntekijöiden kertomukset ohittavat muualla esitetyt viestit. Hän kuitenkin huomauttaa myös, että kyseessä olevalla laajalla mainetutkimuksella ei ole yrityksen kannalta niin suurta merkitystä kuin vaikkapa tärkeille sidosryhmille tehdyllä mittauksella. (emt.)

Tärkeä osa maineenhallintaa erityisesti aloilla, joilla työvoiman saamisesta ja pitämisestä on kilpailua, on työnantajamaine. Se tarkoittaa sitä käsitystä, joka yrityksen sidosryhmillä on organisaatiosta työpaikkana. Tärkeimmät sidosryhmät työnantajamaineen kannalta ovat nykyiset ja potentiaaliset työntekijät, asiakkaat, koulutusorganisaatiot ja järjestöt. (Juholin 2013:187–188) Terveystieteiden alalla on jo tällä hetkellä pulaa osaavasta henkilökunnasta, ja kriisin myötä uusien työntekijöiden rekrytointi tai ylipäänsä alalle houkuttelevuus ainakaan helpottuvat. Työnantajamaine on yksi osatekijä, johon myös Esperi Care ja Attendo tiedotteissaan panostivat. Tästä lisää luvussa neljä.

### 3.1.3 Julkisuuden hallinta 2010-luvulla

Tässä tutkimuksessa medially kokonaisuutena tarkoitetaan radiota, painettuja sekä verkossa ilmestyviä sanoma- ja aikakauslehtiä sekä televisiota (ks. Juholin 2013: 280). Media oli isossa roolissa hoivakriisin edetessä nostaten esiin epäkohtia ja julkaisemalla juttuja esimerkiksi entisistä ja nykyisistä hoitoalan työntekijöistä, jotka olivat huomanneet epäkohdat alalla jo pitkään. Medially voidaan katsoa olevan kaksoisrooli: se on toisaalta it-

senäinen toimija, joka välittää saamiaan viestejä eteenpäin tai hylkää ne, mutta myös organisaatioiden tärkeä sidosryhmä, jolla on omat odotuksensa ja vaatimuksensa. (emt. 281; Juholin & Kuutti 2013: 12)

Organisaatioiden oli vielä jokin aika sitten mahdollista hallita mediajulkisuutta ainakin jossain määrin, kunnes internetin käyttö yleistyi ja sosiaalinen media tuli jokaisen käden ulottuville. Tätä nykyä julkisuuden hallinta -käsitteestä onkin turha enää puhua, koska yritykset voivat lähinnä tuoda julkisuuteen omia näkemyksiään tai tärkeänä pitämäänsä tietoa. (Juholin 2013: 281–282) Tämän muutoksen vuoksi organisaatioiden tulee nykyään arvioida uudella tavalla omaa suhdettaan julkisuuteen ja tarkastella viestintäkäytäntöjään, koska julkisuuden dynamiikka on muuttunut (Aula & Åberg 2012: 202–203).

Julkisuuden hallintaan liittyy läheisesti käsite teemojen hallinta (*issues management*). Se tarkoittaa ”keskustelunaiheiden tai -teemojen käsittelyä ja hallintaa julkisuudessa” (Juholin & Kuutti 2013: 70). Teemat nousevat keskustelun aiheiksi julkisuuteen joko jonkin tietyn tahon esiin nostamana tai median keksimänä, mutta myös sidosryhmien kautta. Kyse ei ole kuitenkaan tavallisesta uutisesta, vaan teeman tunnistaa siitä, että siitä tulee esiin erilaisia, keskenään eriäviä mielipiteitä. (emt.) Teema voi olla organisaation kannalta myös positiivinen, ja jos sen tunnistaa ajoissa, sitä pystyy jopa hallitsemaan ja tuomaan esiin omia näkemyksiä (Juholin 2013: 370).

Luoma-aho ja Vos (2010: 316) kuvaavat artikkelissaan monimuotoisia teema-areenoja (*issue arenas*), joissa organisaatiot ovat vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa ja joissa keskiössä ovat organisaatioiden sijaan erilaiset teemat. Fasilitoimalla julkista keskustelua teema-areenoilla organisaatiot pystyvät hallitsemaan mainettaan (emt.) Myös Juholin (2013: 110) huomauttaa, ettei organisaation tarvitse aina viestiä itsestään, vaan ennemminkin sille tärkeistä, kiinnostavista tai kriittisistä aiheista, jotka voivat liittyä myös yhteiskunnalliseen keskusteluun. Tässä ei ole kyse varsinaisesta julkisuuden hallinnasta, mutta teemoja analysoimalla on mahdollista tuoda oma agenda esiin varsinkin teeman käsittelyn alkuvaiheessa (emt. 370).

Organisaatioilla on harvoin täydellistä tasapainotilaa mediajulkisuuden kanssa. Voi olla esimerkiksi niin, että media ei ole kiinnostunut organisaatiosta, mutta organisaatiolla olisi tarjontaa. Usein varsinkin kriisitilanteessa organisaatio joutuu ristiriitatilanteeseen, jossa ollaan jatkuvasti läsnä julkisuudessa (kuten Esperi Care ja Attendo hoivakriisin yhteydessä), mutta median vaatimuksiin ei pystytä vastaamaan tai niihin ei haluta vastata. (Juholin 2013: 291–292). Mediajulkisuus on kuitenkin olennainen osa maineenhallintaa, koska sidosryhmät saavat suurimman osan organisaatioon liittyvästä tiedosta median kautta (Coombs 2007: 164)

### 3.2 Kriisi ja kriisiviestintä

Kriisit uhkaavat organisaation mainetta, koska kriisit antavat ihmisille syyn ajatella pahaa organisaatiosta, ja hyvän maineen tuomat edut voivat kadota. Haitat kertaantuvat siinä vaiheessa, kun negatiiviset viestit leviävät ympäriinsä sidosryhmien kautta. (Coombs 2007: 164). On siis ehdottoman tärkeää, että organisaatiolla tunnistaa kriisin sellaisen sattuesssa kohdalle, ja sen jäsenet tietävät miten toimia.

#### 3.2.1 Organisaatio kriisissä

Klassisen kriisin määritelmän mukaan kriisi on ennalta-arvaamaton tapahtuma, joka uhkaa sidosryhmien odotuksia organisaatiota kohtaan ja joka voi vaikuttaa vakavasti organisaation suorituskkyyn sekä luoda negatiivisia tuloksia. Kriisit eivät kuitenkaan ole odottamattomia: organisaatioiden tulisi ymmärtää, että kriisejä tulee välttämättä eteen, joskaan niiden ajankohtaa ei voi tietää etukäteen (Coombs 2015: 2–3). Kuten Heath (2003: 33) osuvasti tiivistää, ”kriisit ovat ennustettavan ennalta-arvaamattomia”. Kuten mainetta, myös kriisiä voi määritellä sidosryhmien kautta. Coombsin (emt.) mukaan organisaatio on kriisissä, jos sidosryhmät kokevat sen olevan kriisissä. Kriisit voivat tehdä paljon harmia, mutta niillä voi myös olla merkittävä voima muutoksen, kasvun ja uudistumisen aikaansaamisessa (Sellnow & Seeger 2013: 1).

Kuten aiemmin käytiin läpi, maine koostuu niistä kokemuksista ja havainnoista, joita sidosryhmillä on organisaatiosta. Maine on kytköksissä myös siihen, mitä odotuksia ihmisillä on organisaatiota kohtaan: odotukset liittyvät esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden terveellisyyteen, turvallisuuteen ja toimivuuteen sekä taloudellisiin ja ympäristöä koskeviin seikkoihin. Kriisin kohdatessa odotukset eivät täyty, ja näin sidosryhmien ja organisaation välinen suhde on vaarassa. (Coombs 2015: 4) Jokaisessa kriisissä onkin näin ollen tärkeää suojata sidosryhmät harmilta, eikä varsinaisesti keskittyä organisaation maineen suojaamiseen. Kriisitilanteessa syntyy tarve tiedolle, ja sidosryhmät tarvitsevatkin tietoa siitä, mitä on tapahtunut ja mitä yritys aikoo tehdä estääkseen samanlaisen kriisin syntymisen tulevaisuudessa. (Coombs 2007: 165)

Juholinin (2013: 51) mukaan yritysten sidosryhmät voi jakaa sisä- ja ulkopiiriin, vaikei jako olekaan yksiselitteinen. Sisäpiiriin kuuluvat työntekijät ja toimihenkilöt yrityksen johto mukaan lukien, kuten myös heihin verrattavat yhteistyökumppanit. Ulkopiirin puolestaan muodostavat asiakkaat sekä muut yhteistyö- ja kohderyhmät. Kritiikki tähän kah-tiajakoon liittyy siihen, että osakkaat, potentiaaliset työntekijät ja ympäristön asukkaat vaivat joissain tilanteissa olla vastaavassa asemassa kuin henkilöstö. Tämä johtuu siitä, että kyseisien ryhmien tietämys ja suhtautuminen organisaatioon ovat yhtä tärkeitä yrityksen olemassaololle kuin vaikkapa se, mitä työntekijät ajattelevat työnantajastaan ja työyhteisöstään. (emt.)

Vanhustenhoitoyritysten kohdalla ulkopiirin sidosryhmillä oli oletettavasti kriisin syntyessä odotuksia erityisesti siitä, että hoivakotien asiakkaiden turvallisuus on taattu kriisin aikana. Kuitenkin on myös huomattava, että osalla sidosryhmistä odotukset ja huolet liittyivät myös taloudellisiin seikkoihin. Yrityksiin rahojaan sijoittaneet henkilöt ja yhtiöt odottavat rahoilleen vastinetta, ja kriisi vaikuttaa yleensä myös organisaation talouteen heikentävästi. Mikäli sidosryhmät eivät voi luottaa yritysten tarjoamien palveluiden turvallisuuteen, ts. hoivan laatuun, hoitopaikkojen täyttäminen vaikeutuu, ja tämän myötä yritysten talous horjuu. Työntekijöiden odotukset kriisin syntyessä liittyivät luonnollisesti ainakin työolojen parantamiseen, henkilöstön jaksamiseen ja siihen, miten yritys aikoo saavuttaa jatkossa riittävän henkilöstömitoituksen.

Fishmanin (1999: 347–348) mukaan kriisillä on viisi tyyppipiirrettä, joiden täytyessä muodostuu myös tarve kriisiviestinnälle. Näitä piirteitä ovat ennalta-arvaamattomuuden lisäksi se, että tilanne uhkaa yksilön tai organisaation tärkeitä arvoja ja se, että kriisi harvoin on tahallisesti aiheutettu. Kriisin piirre on myös se, että tilanteeseen on reagoitava nopeasti, tietoa on välitettävä median kautta ja sidosryhmiä sekä laajempaa yleisöä on informoitava. Viimeisenä, kriisiviestintää vaativa tilanne sisältää useita, dynaamisia suhteita nopeasti muuttuvassa ympäristössä: yhtäältä huomiota vaativat niin sidosryhmät, asiakkaat, media kuin lain säätäjätkin. (emt.) Vanhustenhoidon kriisi täyttää hyvin nämä kaikki tunnusmerkit, vaikkakin ennusmerkkejä kriisistä oli etukäteen nähtävillä. Esperin Caren toimitusjohtaja erotessaan esimerkiksi myönsi keskittyneensä liikaa tuloksen tekemiseen henkilöstöön panostamisen sijaan (Esperi Care 2019c).

Jako erilaisten kriisien välillä on tärkeää, koska kriisin tyyppi vaikuttaa siihen, mitä tehokkaalta viestinnältä vaaditaan (Seeger 2006: 235). Coombs (2015: 22–23) on jakanut organisaatiokriisit perinteisiin kriiseihin ja sosiaalisen median kriiseihin. Perinteiset kriisit liittyvät enemmän julkiseen turvallisuuteen ja hyvinvointiin sekä häiriöihin organisaatioiden toiminnassa. Sosiaalisen median kriisit liittyvät enemmän maineeseen, ja alkavat usein parakriisinä, joilla on mahdollisuus kehittyä oikeaksi kriisiksi. (emt.) Parakriisit nousevat esiin yleensä huhujen, vaatimusten sekä tuotevikojen kautta. Parakriisi ilmenee silloin, kun sidosryhmät kyseenalaistavat julkisesti organisaation kykyä ja ne vaativat julkisen vastauksen organisaatiolta. (emt. 63) Parakriisiä kutsutaan myös näennäiskriisiksi, koska siitä on nähtävillä selkeitä merkkejä, ja siihen on mahdollista tarttua nopeasti (Juholin 2013: 368–369).

Kriisit voidaan jakaa hieman samankaltaisesti Juholinin ja Kuutin (2003: 74) mukaan perinteisiin ja moderneihin kriiseihin. Perinteisiin kriiseihin kuuluvat esimerkiksi onnettomuudet ja hyökkäykset, joissa on tärkeintä saada tilanne nopeasti haltuun. Moderneja kriisejä ovat puolestaan esimerkiksi huono julkisuus, huhut sekä organisaation intressiryhmien esiin nostamat asiat. Organisaatiolle vaikeammin hallittavia ovat modernit kriisit. Niiden syntyessä tärkeintä on ennakointi, eli tärkeät sidosryhmät on pidettävä ajan

tasalla organisaation toiminnasta ja saada heidät vakuuttuneeksi toiminnan vastuullisuudesta sekä motiiveista. (Juholin & Kuutti 2003: 74) Vanhustenhoidon kriisi on Esperi Caren ja Attendon näkökulmasta yhdistelmä perinteistä ja modernia kriisiä, koska yhtäältä ongelmissa on kyse ihmishengistä ja toisaalta huono julkisuus ja sidosryhmien esiin nostamat negatiiviset kokemukset tuovat modernimman näkökulman kriisiin.

Korpiola (2011: 12) erittelee organisaatioita kohtaavat kriisit poliittisiin kriiseihin, skandaaleihin eli julkista pahennusta aiheuttaviin tapahtumiin, taloudellisista ja tuotannollisista syistä syntyviin kriiseihin sekä mainekriiseihin, joissa joko organisaation tai sitä edustavan henkilön maine kyseenalaistetaan julkisesti. Tämän luokittelun osalta Esperi Caren ja Attendon kannalta vanhustenhoidon kriisissä on kyse skandaalista ja mainekriisistä. Koko yhteiskunnan tasolla kyseessä oli myös poliittinen kriisi, ottaen huomioon sen, miten vahvasti poliitikot ottivat kantaa ja vaativat säädöksiä vanhustenhoitoon liittyen (ks. esim. Vihreät 2019).

Heath ja Millar (2003: 9–10) huomauttavat, että kriisi voidaan nähdä kamppailuna kontrollin ylläpitämiseksi: henkilöt, joita kriisi koskettaa, odottavat vastuullisten osapuolien kontrolloivan toimintaansa tai kehittävän toimia, jotka vähentävät kriisin haittavaikutuksia. Organisaation tulee vastuullisesti määritellä kriisi sekä toimet, joita tarvitaan, joita aiotaan toteuttaa, toteutetaan parhaillaan tai on jo toteutettu. (emt.) Seuraavassa luvussa perehdytään tarkemmin kriisiviestinnän tavoitteisiin sekä konkreettisiin toimiin, joita kriisitilanne organisaatiolta edellyttää.

### 3.2.2 Kriisiviestintää tarvitaan maineen palauttamiseksi

Koska kriisit ovat yleensä yllättäviä ja luovat epävarmuutta, kriisiviestinnän tehtävä on rakentaa luottamusta ja selittää totuudenmukaisesti, mitä on tapahtunut (Korpiola 2011: 12). Organisaatio voi myös hyödyntää kriisin aiheuttamaa julkisuutta oikeanlaisen viestinnän avulla ja näin lisätä yleisön luottamusta sekä vahvistaa yhteistyökumppaneiden

sitoutumista organisaatioon (Lehtonen: 2009: 97). Huonosti hoidettu kriisi vie sidosryhmien luottamuksen, sillä on hyvin kauaskantoisia vaikutuksia yrityskuvaan ja se voi jopa tuhota koko organisaation (Huhtala & Hakala 2007: 18). Maineen palauttamisessa onkin tärkeää, että sidosryhmäyhteistyö ja sidosryhmiin vaikuttaminen ovat toiminnan keskiössä (Murray 2003: 142–143).

Kriisiviestinnässä onnistumisella on iso vaikutus siihen, miten nopeasti yritys toipuu kriisistä. Sen lisäksi, että yrityksen maine voi kärsiä varsinaisen kriisin vuoksi, voi yritys menettää maineensa yhtä lailla epäonnistuneen kriisiviestinnän seurauksena (Jahng & Hong 2017: 148). Kriisit vaativat aina ripeää toimintaa organisaatiolta (Korpiola 2011: 13), mutta nopeus tuo myös mukanaan riskejä, koska tällöin virheiden mahdollisuus kasvaa (Coombs 2015: 131). Tilanne onkin organisaatiolle haastava: tietoa pitäisi saada nopeasti niin medialle, tärkeille sidosryhmille kuin suurelle yleisöllekin, mutta viestinnän tulisi olla laadukasta.

Kriisiviestintää voi tehdä joko proaktiivisesti eli etupainotteisesti, tai reaktiivisesti eli viestimällä vasta, kun kriisi on jo syntynyt. Proaktiivisen kriisiviestinnän tavoite on ennaltaehkäistä kriisi, ja siihen sisältyy signaalien havaitsemista lähestyvistä kriisistä sekä korjausliikkeitä, joiden tavoitteena on vähentää tai eliminoida kriisi. Nämä yhdistettynä muodostavat viisiaskelisen proaktiivisen kriisiviestinnän prosessin, johon kuuluu 1) tutkittavien lähteiden tunnistaminen, 2) tiedon keräys, 3) tiedon analysointi, 4) toimenpiteisiin ryhtyminen sekä 5) uhan vähentämisen tehokkuuden arviointi. (Coombs 2015: 44)

Universaali strategia, joka toimisi kaikille organisaatioille niiden kohtaamissa erilaisissa kriiseissä on ongelmallinen, koska kriisit ovat uniikkeja (Coombs & Holladay 2002: 166). Kriisiviestinnän kentässä suosiota on kuitenkin saavuttanut Timothy W. Coombsin kehittämä *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), joka perustuu Benoit'n (1997) luvussa 3.2.1 esitellyyn maineenpalautusteoriaan. SCCT tarjoaa näkökulman, jonka mukaan kriisitilanteessa ihmiset reagoivat tunteella ja haluavat etsiä syitä ja syyllisiä kriisiin (Coombs 2008: 263). Vanhustenhoitokriisin kohdalla näin tapahtuikin, koska aiheeseen liittyy sekä yhteiskunnallisella että henkilökohtaisella tasolla paljon tunteita. SCCT:n

mukaan strateginen toiminta kriisin yhteydessä voi parhaiten suojata organisaation mainetta, kun arvioidaan kriisitilanteen laatu ja valitaan sellainen strategia, joka sopii tähän nimenomaiseen kriisiin (Coombs & Holladay 2002: 167). SCCT:n tarkoituksena on auttaa organisaatiota säilyttämään maineensa myönteisenä (Sellnow & Seeger 2013: 91).

SCCT:n mukaan oikean kriisistrategian valinta tulee aloittaa identifioimalla kriisin tyyppi, jonka voi ajatella kehystenä, jolla yleisö arvioi kriisiä. Näkemys muodostuu sen suhteen, millainen kontrolli organisaatiolla on kriisin suhteen ja kuinka vastuullisena organisaatiota pidetään kriisiin. Tavoitteena on valita sellainen strategia, joka on sopivin suhteessa siihen mainehaittaan, jonka kriisi voi aiheuttaa. Mitä suurempi uhka maineelle, sitä enemmän organisaation tulee mukautua uhrien tilanteeseen ja vaatimuksiin. (Coombs & Holladay 2002: 167–168).

Kuten jo aiemmin on todettu, mitä enemmän sidosryhmät uskovat organisaation olevan vastuullinen sitä kohdanneeseen kriisiin, sitä enemmän kriisi vahingoittaa organisaation mainetta (esim. Coombs & Holladay 2002; Coombs 2007). Ensimmäinen arvio kriisistä tehdään kriisityypin perusteella, ja kriisityypit ovat yksi osa kriisin kehystämistä. Jokainen kriisityyppi korostaa tiettyjä kriisin aspekteja. Kriisin tyyppi tai valittu kehys vaikuttaa siihen, miten sidosryhmät kokevat yrityksen vastuulliseksi kriisiin. (Coombs 2007: 166–167)

SCCT perustuu syy-seuraussuhteisiin, tarkemmin sanottuna attribuutioteoriaan. Sen mukaan ihmiset pyrkivät selittämään toistensa käytöksen perusteella, mikä sai heidät toimimaan, kuten toimivat. Attribuutioteoria tutkii lähinnä ihmistenvälistä vuorovaikutusta, mutta SCCT laajentaa näkemystä siihen, että ihmiset etsivät samanlaisia syy-seuraussuhteita myös organisaatioiden toiminnasta, varsinkin kriiseissä sekä muissa epävarmoissa tilanteissa. (Coombs 2007: 165–166; Sellnow & Seeger 2013: 91–92) Mitä vahvemmin ihmiset pitävät organisaatiota vastuullisena kriisin alkuperästä, sitä todennäköisemmin kriisi vaikuttaa negatiivisesti organisaatioon (Coombs 1995: 449). Avainkysymys on, aiheuttivatko olosuhteet kriisin, vai oliko aiheuttaja jokin asia, jota organisaatio olisi voinut



kontrolloida (Coombs 2007: 166). Taulukkosa 1 on esitelty SCCT:n mukaiset erilaiset kriisityypit.

**Taulukko 1.** SCCT:n (Coombs 2007) erilaiset kriisityypit

Kriisityyppi	Organisaation asema & vaikutus maineeseen
<b>Ensimmäinen klusteri</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Huhut</li> <li>- Luonnonkatastrofit</li> <li>- Ilkivalta</li> <li>- Työpaikkaväkivalta</li> </ul>	Organisaatio on uhri, mainehaitan uhka vähäinen.
<b>Toinen klusteri</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sidosryhmien asettamat haasteet ja väitteet</li> <li>- Tekniikan pettämisestä aiheutuvat onnettomuudet</li> <li>- Tekniikan pettämisestä aiheutuvat tuotevirheet</li> </ul>	Organisaation toiminta on tahatonta ja vastuu pienehkö.  Mainehaitan uhka kohtalainen.
<b>Kolmas klusteri</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inhimillisen virheen aiheuttamat onnettomuudet</li> <li>- Tuotevirheet</li> <li>- Yrityksen tietoisesti tekemät rikkeet</li> </ul>	Organisaatio on toiminut tietoisesti, epä-sopivasti tai se on rikkonut lakia ja/tai sää-döksiä.  Mainehaitan uhka erittäin vakava.

SCCT:n perusajatus on, että tunnistamalla kriisitilanne voidaan päätellä, mikä strategia tai strategiat suojaavat parhaiten organisaation mainetta. SCCT:ssä erilaisia kriisityyppejä on kolmetoista, ja ne voidaan jakaa kolmeen eri klusteriin sen mukaan, kuinka vastuullisena organisaatiota voi pitää kriisiin, ja miten suuren uhan kriisi organisaation maineelle aiheuttaa. Ensimmäiseen klusteriin kuuluvat huhut, luonnonkatastrofi, ilkivalta (organisaation ulkopuolisen aiheuttamat) ja työpaikkaväkivalta. Näissä kriiseissä myös organisaatio on uhri, ja uhka mainehaitasta näin ollen vähäinen. Toiseen klusteriin kuuluvat sidosryhmien asettamat haasteet ja väitteet (kuten organisaation epäso-pivasta toiminnasta), tekniikan pettämisestä aiheutuvat onnettomuudet ja tekniikan pettämisestä aiheutuvat tuotevirheet. Näissä kriiseissä organisaation toiminta on tahatonta, ja näin ollen vastuu kriisistä pienehkö, mutta maineuhka kohtalainen. (Coombs 2007: 166–169)

Kolmanteen klusteriin kuuluvat estettävissä olevat kriisit, joissa organisaatio on toiminut tietoisesti, jollain tavalla epäsopivasti tai se on rikkonut lakia ja/tai säädöksiä. Tähän klusteriin kuuluvat inhimillisen virheen aiheuttamat onnettomuudet sekä tuotevirheet ja yrityksen tietoisesti tekemät rikkeet. Uhka mainehaitasta on erittäin vakava. Vanhustenhoidokriisi kuuluu Esperi Caren ja Attendon näkökulmasta viimeiseen klusteriin, koska yritykset olivat samaan aikaan toimineet tietoisesti ja epäsopivasti, samalla rikkoen lakia ja erilaisia säädöksiä.

Kun kriisiviestintästrategia valitaan kriisityypin mukaan, se auttaa organisaatiota selviämään mahdollisimman vähäisillä vaikutuksilla sen maineeseen. (Coombs 2007: 168–169) Klusterijaottelun idea on siinä, että samantyyppisiin kriiseihin voidaan käyttää samanlaisia kriisiviestintästrategioita (Coombs & Holladay 2002: 180). Kriisiviestintästrategioiden tarkoitus on, että kriisin johtajat voivat luoda niiden avulla kriisille kehyksen, tai vahvistaa jo olemassa olevaa kehystä. Tämä on tärkeää sen vuoksi, että useimmissa tapauksissa uutismedia on lopullinen kehyksen välittäjä ja uutismedian käyttämät kehykset ovat yleensä juuri niitä, jotka sidosryhmät kokevat ja joihin he mukautuvat. Poikkeus edellä mainittuun ovat kriisit, jotka ilmenevät lähinnä verkossa. Näissä kriiseissä ihmiset, jotka lähettävät verkkoon kriisiin liittyvää informaatiota, antavat kriisille kehykset. (Coombs 2007: 171) Kehysten käytöstä kriisiviestinnässä kerrotaan tarkemmin luvussa 3.3.

SCCT:ssä kriisiviestintästrategioita on yhteensä kymmenen, neljässä eri kategoriassa. Kategoriat ovat kieltävät strategiat, vähättelevät strategiat, uudelleenrakentamisen strategiat ja organisaatiota vahvistavat strategiat. Kieltävien strategioiden pyrkimyksenä on poistaa kaikki kytkökset organisaation ja kriisin välillä. Jos sidosryhmät (uutismedia mukaan lukien) hyväksyvät kriisin kieltävän kehyksen, organisaatio säästyy mainehaitalta. Kieltäviin strategioihin kuuluvat hyökkääminen syyttäjää vastaan, kriisin kieltäminen ja syntipukin käyttäminen. (Coombs 2007: 170–171)

Vähätteleviin strategioihin kuuluvat selityksen keksiminen sekä toiminnan oikeutus. Nii-  
den tavoitteena on osoittaa, että kriisi ei ole niin ikävä, kuin millaisena se nähdään tai että

organisaatiolla ei ollut kontrollia kriisin aikana. Näissä strategioissa tarvitaan pitäviä toisteita väittämien tueksi, ja strategiat epäonnistuvat, mikäli kriisiuutisten välittäjät eivät hyväksy tarjottua kehystä vaan tarjoavat eri kehystä. Näin sidosryhmille tarjotaan kilpailevat kehykset kriisiin, ja he valitsevat sen kehyksen, jonka he näkevät uskottavimpana. (Coombs 2007: 170–171)

Kolmanteen kategoriaan kuuluvien strategioiden tavoitteena on muuttaa käsitystä organisaatiosta ja erityisesti parantaa organisaation mainetta. Näihin uudelleenrakentamisen strategioihin kuuluvat hyvityksen tarjoaminen kriisin uhreille sekä anteeksipyyttäminen, jolla osoitetaan, että organisaatio ottaa täyden vastuun kriisistä. Nämä strategiat on luotu sellaisiin kriiseihin, joihin liittyy vakava mainehaitta. Neljänteen kategoriaan kuuluvat, organisaatiota vahvistavat strategiat, toimivat parhaiten yhdessä jonkin edellä mainitun strategian kanssa. Tähän kategoriaan kuuluvat strategiat ovat sidosryhmien muistuttaminen aiemmasta hyvästä työstä, sidosryhmien mielistely sekä uhrin esittäminen. (Coombs 2007: 170–172)

Kriisiviestintä ei ole vain suunnitelman tekemistä ja sen käyttöönottoa kriisin kohdatessa, vaan se tulee nähdä jatkuvana prosessina (Coombs 2015: 7). Coombs (emt.) on tehnyt kuitenkin jaottelun siihen perustuen, miten kriisiviestinnän eri vaiheissa tulisi toimia. Toimenpiteisiin ennen kriisiä (*pre-crisis*) kuuluvat signaalien havainnointi, ennaltaehkäisy ja kriisiin varautuminen. Signaalien havaitseminen liittyy siihen, että useimmista kriiseistä on havaittavissa varoitusmerkkejä, jotka tunnistamalla kriisi olisi estettävissä. Ennaltaehkäisyyn kuuluvat ne toimenpiteet, joihin ryhdytään, kun kriisin varoitusmerkit on havaittu. Kriisiin varautuminen tarkoittaa niiden käytännön toimenpiteiden suunnittelua, joihin ryhdytään kriisin toteutuessa. Näitä ovat muun muassa kriisitiimin luominen, organisaation edustajan valitseminen ja niiden kriisien nimeäminen, jotka todennäköisimmin organisaatiota kohtaisivat. (emt. 10–11)

Varsinaisen kriisin (*crisis*) laukaisee jokin tapahtuma, ja kriisitilanne päättyy sitten, kun kriisi voidaan katsoa ratkaistuksi (Coombs 2015: 7). Kriisin aikana on tärkeää, että tilanne

ennen kaikkea tunnistetaan kriisiksi ja että kriisi on organisaation hallinnassa. Sidosryh-  
mät tulee pitää ajan tasalla siitä, mitä tapahtuu ja miten organisaatio etenee kriisistä elpy-  
äkseen. Kriisin jälkeisten (*post-crisis*) toimenpiteiden tarkoitus on auttaa organisaatiota  
valmistautumaan seuraaviin kriiseihin, varmistaa että sidosryhmille jää positiivinen kuva  
organisaation vaivannäöstä kriisissä ja varmistua siitä, että kriisi todella on ohi. (emt. 11)

### 3.3 Kehysanalyysi kriisiviestinnän tutkimuksessa

Tämän tutkimuksen menetelmäksi valikoitui kehysanalyysi siksi, että tavoitteena oli sel-  
vittää, millä tavalla hoivayritykset pyrkivät korjaamaan kriisiä ja palauttamaan luotta-  
musta sidosryhmiinsä. Alkuperäinen, Goffmanin (1986) luoma kehysanalyysi on tarkoi-  
tettu ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja sosiaalisten tilanteiden analysointiin. Arkipäi-  
vän tilanteissa yritämme ymmärtää tilanteen luonteen hakemalla merkkejä ja vihjeitä,  
jotka auttavat meitä käyttämään oikeaa tulkintakehikkoa tilanteeseen. Käytämme rutii-  
ninomaisia tulkintakehikkoja esimerkiksi asioidessamme kaupassa. Kuitenkin yhteiskun-  
nassamme on läsnä jatkuvia kamppailuja siitä, mikä instanssi saa oman tilannemääritel-  
mänsä kuuluviin ja muut ajattelemaan samalla tavalla. (Karvonen 2000: 79–80). Media  
ja toimittajat ovat isossa roolissa, sillä uutisoitavat näkökulmat, eli tulkintakehikot, vai-  
kuttavat usein myös yleiseen mielipiteeseen. Toimittajat tasapainoilevat työssään omien  
tulkintakehikkojensa ja eri lähteistä tulevien kehikkojen kanssa (Horsti 2005: 53).

Monet kehysanalyysin sovelluksista kriisiviestinnän tutkimuksessa keskittyvät pääasi-  
assa siihen, miten organisaatioita kuvataan mediassa kriisin jälkeen. Tyypillisesti organi-  
saatiot pyrkivät kehystämään vastauksiaan kriisiin mahdollisimman suotuisasti. Uutisme-  
dia taas joko hyväksyy tai uudelleen kehystää organisaation vastauksen kriisiin. Näin ol-  
len organisaation näkökulmasta kehystäminen on osa julkisuustoimintaa. (Sellnow &  
Seeger 2013: 140) Media on vahvasti läsnä myös vanhustenhoitokriisissä Esperin Caren  
ja Attendon näkökulmasta, kuten luvussa 3.1 todettiin.

Kehyksen kanssa läheisiä käsitteitä ovat teema ja diskurssi. Viestintätieteen tutkimuksessa käsitteiden väliset suhteet vaihtelevat laajalti. Kehysanalyysin yhden perusongelman on nähty olevan se, määritelläänkö havaittu ilmiö kehykseksi vai teemaksi (Horsti 2005: 51). Esimerkiksi Pan ja Kosicki (1993) näkevät teeman ideana, jossa yhdistyy erilaisia semanttisia tarinan elementtejä eheäksi kokonaisuudeksi. He määrittelevät omassa tutkimuksessaan teeman samaksi asiaksi kuin kehys (emt. 59). Horsti (emt.) puolestaan on määrittänyt oman työnsä aihepiirin yleiseksi teemaksi, jonka eri kehystämisen tapoja hän tutkii.

Tässä tutkimuksessa vanhustenhoitokriisi nähdään Horstin (2005) tavoin ylätason teemana, johon ottivat kantaa ja josta keskustelivat lukuisat eri tahot alkuvuonna Suomessa. Hoivayritykset Esperi Care ja Attendo osallistuivat teemaan liittyvään keskusteluun omalta osaltaan, kehystäen viestintäänsä eri tavoin. Jokaisella keskusteluun osallistuneella instanssilla voidaan katsoa olleen erilaisia tavoitteita, kuten poliitikoilla lähestyvien vaalien vuoksi äänestäjien huomion saaminen. Hoivayritysten tavoitteita kriisiin liittyvässä keskustelussa tarkastellaan analyysin yhteydessä seuraavassa luvussa.

## 4 KEHYKSET ESPERI CAREN JA ATTENDON KRIISIViestinnässä

Tässä luvussa käydään läpi analyysin tulokset, eli eritellään mistä näkökulmista Esperin Care ja Attendo viestivät vanhustenhoidon kriisin aikana. Viestintää tarkastellaan yritysten verkkosivuillaan julkaisemiensa tiedotteiden kautta. Tutkimuksen menetelmänä käytetään kehysanalyysiä (ks. esim. Horsti 2005, Entman 1993) ja aineistona on Esperin Caren ja Attendon tiedotteita, yhteensä 16 kappaletta. Luvun alussa käydään läpi tiedotteissa ilmenneet kehykset. Luvussa 4.2 perehdytään tarkemmin kehysten rakenteeseen, ja luvussa 4.3 vertaillaan kehysten ilmenemistä yritysten välillä. Luku 4.4 on yhteenvetoluku tutkimuksen tuloksista.

### 4.1 Tiedotteissa ilmenneet kehykset

Aloitin tiedotteiden tutkimisen lukemalla jokaisen tiedotteen tarkasti läpi. Loin myös jokaiselle tiedotteelle oman tiedoston, johon koostin tekemäni havainnot. Sen jälkeen, kun olin käynyt tiedotteet yleisellä tasolla läpi, havainnoin yksitellen jokaisen tiedotteen kohdalla tarkemmin niissä esiintyviä aiheita, näkökulmia ja kannanottoja. Tarkastelin myös niiden sävyä ja pohdin, mihin laajempaan kokonaisuuteen niissä viitataan ja kenelle tiedote on mahdollisesti suunnattu. Tämän lisäksi kiinnitin huomiota siihen, oliko tiedote laadittu yleisesti koko organisaation nimissä, vai oliko tiedotteessa käytetty esimerkiksi toimitusjohtajan puheenvuoroa (ks. Esimerkki 1).

- (1) “Me haluamme tarjota jokaiselle asukkaalleen omannäköisen, turvallisen elämän. Olemme valvoneet ja kehittäneet omaa toimintaamme koko historiamme ajan ja jatkossa teemme sitä entistä tarkkanäköisemmin ja herkemmällä korvalla kuunnellen”, sanoo toimitusjohtaja Pertti Karjalainen. (Attendo 1.2.2019)

Ensivaiheen tarkastelussa kirjoitin jokaisen tekemäni huomion ylös, sen tarkemmin vielä pohtimatta, onko havainto relevantti tai ymmärsinkö välttämättä vielä havainnon syvempää merkitystä. Tekemäni havainnot olivat lyhyitä ja toimivat samalla myös hyödyllisenä

yhteenvedona tiedotteen sisällöstä. Esimerkkinä Esperi Caren ensimmäisen tiedotteen kohdalla tekemäni havainnot on esitelty Kuviossa 3.



**Kuvio 3.** Esperi Caren tiedotteesta esiin nousseet ensihavainnot

Kerättyäni tiedotteista tekemäni ensihavainnot omiin dokumentteihinsa, ryhdyin tarkastelemaan tiedotteita järjestelmällisemmin. Pohdin jokaisen tiedotteen kohdalla, 1) mikä tiedotteessa määrittyy ongelmaksi, 2) mikä määrittyy ongelman syyksi, 3) mitä moraalisia päätelmiä tiedotteessa tehdään, ja 4) mitä ongelmaan ehdotetaan ratkaisuksi (ks. Horsti 2005). Pureuduin siis syvemmälle tiedotteissa olleisiin aiheisiin, näkökulmiin ja kannanottoihin ja luokittelin tekemiäni havaintoja sen mukaan, katsoinko niiden liittyvän ongelmaan, syyhyn, vai ratkaisuun. Moraaliset päätelmät eivät useimpien tiedotteiden kohdalla lukeneet suoraan tekstissä, vaan analysoin ongelmia, syitä ja ratkaisuja ymmärtääkseni tekstissä tehdyt moraaliset päätelmät.

Määriteltyäni jokaisen tiedotteen kohdalla ongelman, syyn, ratkaisun sekä tiedotteen moraaliset päätelmät, ryhdyin tarkastelemaan kummankin yrityksen tiedotteita yhtenä joukkona. Kokosin yhteen niitä tiedotteita, joista olin tehnyt samankaltaisia havaintoja ja niitä tarkemmin tutkimalla kirjasin ylätasoon otsikoita sellaisista asioista, jotka tiedotteita yhdistivät. Otsikoita olivat esimerkiksi ”luottamus”, ”henkilöstö” ja ”bisnes”. Nämä otsikot olivat ensimmäisiä hahmotelmia seuraavassa analyysivaiheessa muotoutuvista kehyksistä.

Varsinaisten kehysten muodostamisen aloitin siitä, että vein otsikkotason havaintoni vielä laajempaan kontekstiin ja pohdin, mistä otsikkotason asioissa itse asiassa on kyse. Kun esimerkiksi yhdistin luottamuksen tärkeyden rehellisyyden, avoimuuden ja virheen myöntämisen kanssa, tulkitsin että kyseessä on yrityksen halu uudistua ja korjata tapahtuneet virheet. Näin sai alkunsa uudistumisen kehys. Kun puolestaan yhdistin työntekijöiden, politiikan tai median syyllistämisen vastuun pakoiluun ja puolusteluun, tulkitsin, että ne muodostavat vastuun siirtämisen kehyksen. Seuraavaksi yhdistin henkilöstön palkkaamiseen ja koulutuspolitiikkaan liittyvät asiat ja tulkitsin, että kyseessä on yrityksen halu osoittaa, että yritys on hyvä, turvallinen ja luotettava työnantaja. Näin sai alkunsa positiivisen työnantajakuvan kehys. Yritys kunnon kansalaisena -kehykseen katsoin kuuluvaksi esimerkiksi yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen ja legitimointiin eli toiminnan oikeutukseen liittyvät aiheet. Tarkemmin kehyksiä ja niiden rakennetta esitellään seuraavassa luvussa.

Kehystäminen on asioiden esittämistä tietyssä valossa (ks. esim. Karvonen 2000; Väli-  
verronen 1995; Entman 1993), ja näin ollen havaitsemalla yritysten korostamat asiat tiedotteissa, pääsin selville tiedotteissa esiintyvistä kehyksistä. Jotta hyväksyin jonkin kehyksen ilmenemisen tiedotteessa, oli kriteerinä kehyksen ilmeneminen vähintään kahdessa eri tiedotteen näkökulmassa. Yritysten tiedotteissa esiintyvät kehykset on eritelty määrällisesti seuraavalla sivulla taulukossa 2.



**Taulukko 2.** Erittely kehyksistä Esperi Caren ja Attendon tiedotteissa

<b>Kehys</b>	<b>Esperi Care</b>	<b>Attendo</b>	<b>Yhteensä</b>	<b>Osuus (%)</b>
Uudistumisen kehys	2	6	8	34,8%
Yritys kunnon kansalaisena -kehys	4	2	6	26,1%
Vastuun siirtämisen kehys	2	3	5	21,7%
Positiivisen työnantajaku- van kehys	4	0	4	17,4%
<b>Yhteensä</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Molemmilta yrityksiltä aineistoksi oli valittu kahdeksan tiedotetta. Esperi Caren tiedotteissa ilmeni yhteensä kaksitoista kehystä ja Attendon tiedotteissa yksitoista. Kehysten määrät tiedotteissa vaihtelivat yhden ja kahden kehyksen välillä. Esperi Caren tiedotteista neljässä ilmeni kaksi kehystä, muissa tiedotteissa niitä oli vain yksi. Attendon tiedotteista kolmessa tiedotteessa ilmeni kaksi kehystä, ja viidessä tiedotteessa oli vain yksi kehys. Esperi Caren tiedotteissa ilmeni jokainen neljästä kehyksestä, kun taas Attendon tiedotteissa ilmeni vain kolme kehystä neljästä; positiivisen työnantajaku-  
van kehystä Attendon tiedotteissa ei ilmennyt lainkaan.

Kehyksistä eniten tiedotteissa ilmeni uudistumisen kehystä, yhteensä kahdeksassa tiedotteessa. Yritysten välillä oli kuitenkin selkeä ero; kehys ilmeni vain kahdessa Esperi Caren tiedotteessa, kun puolestaan Attendon tiedotteista kehys ilmeni kuudessa tiedotteessa kahdeksasta. Yritysten välistä vertailua käydään läpi enemmän luvussa 4.3.

Yritys kunnon kansalaisena -kehys oli toiseksi yleisin kehys. Se ilmeni yhteensä kuudessa tiedotteessa. Tässäkin kehystä ilmenemismäärissä oli eroa yritysten välillä sen esiintyessä Esperi Caren neljässä, ja Attendon kahdessa tiedotteessa. Vastuun siirtämisen kehyksen ilmenemisessä puolestaan oli vähiten eroa yritysten välillä. Tämä kehys ilmeni Esperi

Caren kahdessa ja Attendon kolmessa tiedotteessa. Määrällisesti koko aineistossa vähiten ilmeni positiivisen työnantajakuva kehystä, mutta on kuitenkin huomioitava, että se oli yritys kunnon kansalaisena -kehysten kanssa Esperi Caren tiedotteissa eniten ilmennyt kehys. Seuraavassa luvussa perehdytään tarkemmin tiedotteissa havaittujen kehysten rakenteisiin.

#### 4.2 Kriisiviestinnän kehykset ja niiden perustelun keinot

Tässä luvussa vastataan tarkemmin ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, eli ”*Millaisia perustelun keinoja hoivayritykset käyttivät tiedotteissaan?*”. Seuraavissa luvuissa tarkastellaan lähemmin jokaisen tiedotteissa ilmenneen kehysten rakennetta esimerkkien kautta.

##### 4.2.1 Uudistumisen kehys

Uudistumisen kehys nousi suosituimpana kehystenä esiin hoivayritysten tiedotteissa (ks. Taulukko 2). Uudistumisen kehykseen liittyy erittäin vahva tulevaisuuteen painottuva, yrityksen muutoshalukkuutta korostava sävy (ks. esim. 2). Yritys myöntää tapahtuneen virheen, ottaa siitä vastuun ja vakuuttaa ”ryhtyvänsä toimeen”, jotta virheet saadaan korjattua (ks. esim. 3). Uudistumisen kehysten yksi selkeimmistä piirteistä on myös se, että yritys on avoin ja rehellinen tapahtuneesta, sekä informoi jo tehdyistä että tulevista toimenpiteistä (ks. esim. 4).

- (2) ”Olemme ottaneet opiksi saamastamme ja huolellisesti analysoimastamme palautteesta. Siksi olemme käynnistäneet mittavan vastuullisuusohjelman tavoitteellisine kehitystoimenpiteineen...” Attendon toimitusjohtaja Pertti Karjalainen sanoo. (Attendo 27.3.2019)
- (3) Esperi Caren hallituksen puheenjohtaja Harri-Pekka Kaukonen sanoo olevansa pahoillaan siitä, että henkilöstön viestejä Esperin ongelmista ei ole otettu tarpeeksi vakavasti. Hän painottaa, että konsernissa on ryhdytty lukuisiin toimenpiteisiin tilanteen korjaamiseksi. Lisäksi kaikki uutisissa olleet vakavat syytökset tullaan perinpohjaisesti selvittämään. (Esperi Care 29.1.2019)

- (4) -Palkkaamme lisää henkilöstöä. Vakinaistamme ja kokoaikaistamme tuntityöntekijöitä. Esimiesten työpanos tullaan jatkossa kaikissa yksiköissämme merkitsemään yli puoliksi hallinnon puolelle. Tällä hetkellä tässä on ollut epäselvyyksiä, ja sekin on vaikuttanut käsillä olevan henkilöstön määrään yksiköissämme, [toimitusjohtaja] Marja Aarnio-Isollahanni sanoo. (Esperi Care 26.1.2019)

Esimerkeistä ilmenee, että uudistumisen kehyksen ilmetessä on noudatettu kuuliaisesti kriisiviestinnän perusohjeita, kuten avoimuutta, rehellisyyttä ja tarkkaa tiedottamista siitä, mitä on tapahtunut ja mitä tilanteen korjaamiseksi aiotaan tehdä (ks. esim. Coombs 2007: 165; Korpiola 2011: 12). Koska uudistumisen kehyksessä ongelmana on sidosryhmien luottamuksen menetys (ks. taulukko seuraavalla sivulla), yritys on todella tukalimassa mahdollisessa tilanteessa ja sen tosiasian äärellä, että mikäli luottamusta ei saada palautettua, toiminnalla ei ole tulevaisuutta. Tämän vuoksi myös avoimuus, rehellisyys ja asioiden tarkka tiedottaminen ovat vahvimmin läsnä uudistumisen kehyksen yhteydessä.

Jokaisessa yllä mainitussa esimerkissä on huomattavaa myös se, että yrityksen viestiä on korostettu ottamalla tiedotteeseen yrityksen ”äänitorveksi” merkittävä johtohenkilö: toimitusjohtaja, vt. toimitusjohtaja tai hallituksen puheenjohtaja. Tällä halutaan korostaa asian merkityksellisyyttä ja sitä, että asian suhteen ollaan tosissaan. Merkittävän statuksen omaavan henkilön sitaatin käyttäminen mahdollisesti nostaa myös tiedotteen uskottavuutta ja sillä saatetaan pyrkiä luomaan lukijalle tunne organisaatiossa vallitsevasta yhdenmukaisesta linjasta. Samaa viestiä tukee myös suorissa sitaateissa käytetty me-muoto. Seuraavassa taulukossa on esitelty uudistumisen kehyksen rakenne, eli kehyksen yhteydessä havaitut ongelma, sen aiheuttaja, moraaliset päätelmät sekä ongelmaan esitetyt ratkaisut.

**Taulukko 3.** Uudistumisen kehysten perustelun keinot

<b>Ongelma</b>	Sidosryhmien luottamuksen menetys.
<b>Syyt</b>	Julki tulleet virheet toiminnassa.
<b>Moraaliset päätelmät</b>	Luottamus hyvään ja laadukkaaseen hoivaan on keskeistä toiminnan kannalta.
<b>Ratkaisut</b>	Tiedotetaan mitä on tehty ja mitä tullaan tekemään. Myönnetään tapahtunut virhe, ollaan avoimia ja rehellisiä. Tehdään ”hartiavoimin” töitä tilanteen korjaamiseksi.

Niissä tiedotteissa, joissa uudistumisen kehys ilmeni, oli ensisijaisesti ongelmana sidosryhmien luottamuksen menetys. Tämä ilmeni useimmissa tiedotteissa suoraan ilmaistuna (ks. esimerkki 1 sivulla 44) sekä esimerkiksi tiedotteen otsikossa: ”Esperi Care myöntää toiminnassaan olleen virheitä ja ryhtyy välittömiin toimiin luottamuksen palauttamiseksi” (Esperi Care 26.1.2019). Syynä ongelmaan eli luottamuksen menettämiseen olivat julkisuudessa esiin tulleet virheet toiminnassa. Näitä virheitä, jotka hoivayrityksetkin myönsivät, olivat esimerkiksi henkilöstön vähyys ja se, ettei henkilöstön viestejä johdolle oltu kuunneltu tarpeeksi tarkasti.

Kun Esperi Care myöntää ongelmien olleen tiedossa, on yritystä kohdannut kriisi määriteltävissä SCCT:n mukaiseen kolmanteen klusteriin, eli estettävissä oleviin kriiseihin. SCCT:n mukaan kolmanteen klusteriin kuuluvat sellaiset kriisit, joissa organisaatio on toiminut tietoisesti. (Coombs 2007: 168–169). Esperi Care myönsi, että ongelmat hoivan laadussa olivat olleet tiedossa, mutta yrityksessä on keskitytty niiden sijaan kasvuun ja kannattavuuteen.

Uudistumisen kehysten ratkaisuihin on paljon yhteneväisyyksiä Coombsin SCCT:n uudelleenrakentamisen strategioiden kanssa (ks. luku 3.2.2). Niiden tavoitteena on hyvityksen tarjoaminen kriisin uhreille sekä anteeksipyyttäminen, jolla osoitetaan, että organisaatio ottaa täyden vastuun kriisistä. Coombsin mukaan uudelleenrakentamisen strategioita tulisi käyttää sellaisten kriisien yhteydessä, joihin liittyy vakava mainehaitta. (Coombs

2007: 170–171) Esperi Caren ja Attendon kohdalla kyseessä oli nimenomaan vakava mainehaitta, koska yritysten toiminnassa paljastui virheitä ihmisten terveyteen ja henkeen liittyen.

Useissa sekä Esperi Caren että Attendon tiedotteissa pahoiteltiin tapahtunutta (ks. esim. Esimerkki 3). Esperi Caren toimitusjohtaja myönsi tiedotteessa 29.1.2019 suoraan, että hän oli keskittynyt liiaksi yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen. Ratkaisuna ongelmaan yritysten mukaan olisi avoimuus, tehdyistä toimenpiteistä tiedottaminen ja sen kertominen, mitä tullaan vielä tekemään. Ratkaisuna oli myös virheen myöntäminen. Useassa tiedotteessa on myös suoraan viitattu ”toimeen ryhtymiseen” ja ”hartiavoimin” työn tekemiseen tilanteen korjaamiseksi.

Anteeksipyynnön merkitystä on kriisiviestinnän tutkimuksessa käsitelty paljon. Toisinaan anteeksipyyntöä vältellään sen vuoksi, että anteeksipyynnön katsotaan tarkoittavan sitä, että yritys ottaa sen myötä täydellisen vastuun tapahtuneesta (esim. Coombs 2007: 170; Benoit 1997: 181). Uudistumisen kehys olikin ainoa kehys, jonka yhteydessä yritykset selkeästi pyysivät anteeksi tapahtunutta. Anteeksipyyntöä enemmän uudistumisen kehyksen yhteydessä näkyi kuitenkin *pahoittelua tapahtuneesta*, joka ei suoranaisesti implikoi vastuunottoa tapahtuneesta. Pahoittelua tapahtuneesta -fraasia voi myös pitää itsensä selkeydenä ja sellaisena asiana, jota yritykseltä odotetaan kriisitilanteessa.

Kaiken kaikkiaan uudistumisen kehys ilmeni nimenomaan sellaisten tiedotteiden kohdalla, joiden aiheena oli yrityksen toiminnassa tapahtuneet vakavat virheet. Esperi Caren kohdalla vakavimmat virheet ilmenivät kriisin alkupuolella, samaan aikaan kun uudistumisen kehys ilmeni tiedotteissa. Attendolla puolestaan vakavimmat virheet toiminnassa ilmenivät helmikuussa, jolloin myös uudistumisen kehys ilmeni heidän tiedotteissaan. Kehysten ajallista ilmenemistä tarkastellaan lähemmin luvussa 4.3.

#### 4.2.2 Yritys kunnon kansalaisena -kehys

Toiseksi eniten tämän tutkimuksen aineistossa ilmeni yritys kunnon kansalaisena -kehystä: yhteensä kuudessa tiedotteessa (ks. Taulukko 2). Esperi Caren tiedotteissa kehys ilmeni neljässä ja Attendon kahdessa tiedotteessa. Yritys kunnon kansalaisena -kehys oli yhdessä positiivisen työnantajakuvaan kehyksen kanssa suosituin Esperi Caren tiedotteissa ilmenneistä kehyksistä.

Yritys kunnon kansalaisena -kehyksen tunnuspiirteenä on yrityksen toiminnan oikeutus eli legitimizeetti; kaikin puolin kelvollisena yrityksenä näyttäytyminen ja kriisin hyvittäminen yhteiskunnallisella vaikuttamisella. Kehyksen yhteydessä yritykset pyrkivät oikeuttamaan toimintaansa sillä, että ne tekevät yhteiskunnan kannalta tärkeää työtä ja käyttävät rahaa koko alaa ja koko yhteiskuntaa hyödyntävien muutosten aikaansaamiseksi. Kehyksen avulla yritykset pyrkivät luomaan positiivista kuvaa toiminnastaan ja hyvittämään tapahtuneita virheitä sillä, että kriisin myötä puutteet ja ongelmat päästään korjaamaan koko yhteiskuntaa hyödyttäen, osoittaen näin olevansa ”kunnan kansalainen”. Seuraavissa esimerkeissä näkyy yritys kunnon kansalaisena -kehyksen ilmeneminen tutkimuksen aineistossa.

- (5) Esperi Care antaa Laaturyhmän työskentelylle vapaat kädet tarkistaa ja arvioida Esperi Caren yksiköt ja tukea Esperi Carea laadunvalvontatyössä. Laaturyhmä tähtää paitsi Esperi Caren oman laadun parantamiseen, myös siihen, että Suomeen voitaisiin tulevaisuudessa luoda kansalliset hoivan laatukriteerit. Siksi työ tehdään läpinäkyvästi ja avoimesti, ja sen johtopäätökset luovutetaan myös poliitikoille ja virkamiehille. (Esperi Care 5.3.2019)
- (6) Viimeisen viikon aikana julkisuudessa on keskusteltu paljon ikäihmisten hoivasta Suomessa. Attendo pitää tätä hyvänä asiana. Suurena palveluntuottajana ja työnantajana Attendo kantaa vastuunsa ja kehittää toimintaansa jatkuvasti parempaan suuntaan. (Attendo 1.2.2019)
- (7) ”Kaikki tietävät, että laadukas hoiva ei ole mahdollista, jos ei ole riittävästi osaajia. Hoiva-ala kärsii työvoimapulasta, ja olemme osaltamme miettineet, miten voimme alalle hakeutumista edistää. Hoiva-avustajien koulutus on yksi vastaus tähän”, toteaa Esperi Caren henkilöstöjohtaja Maria Pajamo. (Esperi Care 6.3.2019)

Esimerkissä 5 on kyse Esperin Caren 5.3.2019 julkaisemasta tiedotteesta, jossa yritys kertoi perustamastaan Laaturyhmästä. Laaturyhmän perustamista perustellaan sillä, että sen tarkoitus on parantaa Esperin Caren laatua, mutta yhtä tärkeänä seikkana mainitaan hoivan laadun parantaminen koko maassa. Kommentilla viitataan samalla myös siihen, ettei Esperin Care ole ainut yritys tai hoivaa tarjoava taho, jolla on ongelmia hoivan laadun kanssa. Näin Esperin Care pyrkii vähättelemään omaa rooliaan kriisissä, kuten vastuun siirtämisen kehyksessä, josta lisää luvussa 4.2.3. Laaturyhmän perustaminen on eräs esimerkki yrityksen itse suunnittelemasta toimesta, jolla pyritään vahvistamaan legitimaatiota (Juholin 2013: 234–235).

Kuudennessa esimerkissä Attendo pyrkii selittämään yritystä koskevan julkisuuden ”hyväksi asiaksi”, koska yritys on Suomen yksi suurimmista hoivan tuottajista ja näin ollen yritys pääsee kehittämään hoivan laatua koko maassa. Ristiriitaista on se, että Attendo oli tiedotteen aikana erityisen kriittisesti esillä mediassa sen hoivakodissa ilmenneiden ongelmien vuoksi. Seitsemännessä esimerkissä on sitaatti Esperin Caren tiedotteesta, jossa se tarkensi päivää aiemmin julkistamiaan hoiva-avustajien koulutusohjelmaa koskevia tietoja. Ammattiliitto Tehy (2019) kritisoi koulutusohjelmaa vahvasti siitä, että sillä pyritään vain kiertämään vanhustenhoidossa ilmenneitä ongelmia. Tehyn mukaan Suomessa ei ole pulaa osaavasta ja koulutetusta hoitohenkilöstöstä, vaan ammattiliitto mainitsee, että 320 000 hoiva-alan koulutetusta ammattilaisesta lähes 40 000 työskentelee huonojen työolosuhteiden ja matalan palkan vuoksi toisella alalla (emt.).

Taulukossa 4 on kuvattu yritys kunnon kansalaisena -kehyksen yhteydessä havaitut ongelma, sen syyt, moraaliset päätelmät sekä ongelmaan esitetyt ratkaisut.

**Taulukko 4.** Yritys kunnon kansalaisen -kehyksen perustelun keinot

<b>Ongelma</b>	Laajemmat yhteiskunnalliset rakenteet, lait, työvoimatilanne ja määräykset.
<b>Syyt</b>	Alalla ei ole yhteisiä pelisääntöjä, esimerkiksi hoitajamitoitukseen liittyen. Hoivayritykset eivät pysty vastaamaan ikääntyvän yhteiskunnan tarpeisiin.
<b>Moraaliset päätelmät</b>	Hoivabusiness on oikeutettua, koska yritysten toimenpiteiden ansiosta saadaan muutettua hoiva-alan käytäntöjä koko Suomessa.
<b>Ratkaisut</b>	Vastuuta tulee jakaa hoiva-alan toimijoiden kesken. Pelkkä hoitajamitoituksen kirjaaminen lakiin ei riitä. Hoivayritykset tarkastelevat kriittisesti omaa toimintaansa, jotta tuloksesta hyötyy koko Suomi.

Yritys kunnon kansalaisena -kehyksen yhteydessä ongelmien todettiin olevan kaikkialla muualla paitsi yritysten toiminnassa. Ongelmia löydettiin yhteiskunnan rakenteista (kuten ikäjakaumasta), laista (esim. hoitajamitoituksesta), työvoimatilanteesta tai valvontaviranomaisista (esim. Aluehallintovirastot). Ongelmien katsottiin aiheutuvan siitä, ettei alalla ole yhteisiä pelisääntöjä eivätkä hoivayritykset pysty vastaamaan ikääntyvän yhteiskunnan tarpeisiin (ks. esimerkki 8).

- (8) Attendo kannattaa vähimmäismitoituksen nostamista ja sen kirjaamista lakiin. Attendo kannattaa myös entistä yhdenmukaisempaa linjaa koskemaan sekä julkista että yksityistä palveluntuotantoa esimerkiksi valvonnan ja työehtojen osalta. Yhteisiä toimenpiteitä ja avointa keskustelua toimijoiden välillä tarvitaan, jotta vanhuspalveluiden tila saadaan vastaamaan ikääntyvän yhteiskunnan tarpeita ja odotuksia. (Attendo 6.2.2019)

Oheinen esimerkki on poimittu Attendon tiedotteesta, jossa yritys kertoi sitoutuvansa sosiaali- ja terveysministeriön toimenpidelistaan. Toimenpidelista oli lopputulos perhe- peruspalveluministeri Saarikon helmikuussa koolle kutsumasta työkokouksesta (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019). Vaikka nimenomaan Attendo oli tiedotteen julkaisun aikaan otsikoissa omien hoivakotiensä liian alhaisen henkilöstömitoituksen ja heikon laadun vuoksi, on tiedotteen mukaan tarve nimenomaan ”yhteisille toimenpiteille” ja ”avoimelle keskustelulle”. Näin pyritään ennen kaikkea kääntämään huomio pois Attendon omassa toiminnassa havaituista ongelmista.



Ratkaisuina esitettyihin ongelmiin yritykset ehdottivat tämän kehyksen kohdalla, että vastuuta tulee jakaa kaikkien hoiva-alan toimijoiden kesken ja ettei hoitajamitoituksen kirjaaminen lakiin yksin riitä, vaan tarvitaan muutosta myös asenteisiin ja johtamiskulttuuriin. Ratkaisuna esitettiin myös hoivayritysten omat toimenpiteet, joiden syvin merkitys yritysten mukaan on koko vanhustenhoitoalan laadun parantaminen. Moraaliset päätelmät yritys kunnon kansalaisena -kehyksen yhteydessä koskivat ”hoivabisneksen” oikeutusta sillä perusteella, että yritykset tekevät paljon hyvää, joka vaikuttaa koko hoiva-alaan. Toimintaa oikeutettiin myös sillä, että yritykset luovat uusia koulutusmahdollisuuksia.

#### 4.2.3 Vastuun siirtämisen kehys

Vastuun siirtämisen kehys ilmeni kaikista tasaisimmin Esperi Caren ja Attendon tiedotteissa. Kehys ilmeni Esperi Caren kahdessa ja Attendon kolmessa tiedotteessa, kaikista kehyksistä sen osuus oli 21,7%. Jos kahdessa aiemmin esitellyssä kehyksessä oli läsnä positiivinen tai neutraali sävy, tässä kehyksessä on erityisen vahva negatiivinen sävy. Vastuun siirtämisen kehys kytkee sisäänsä selittelyn, puolustelun ja vastuun välttelyn. Vastuun siirtämisen kehyksen voi katsoa olevan uudistumisen kehyksen täydellinen vastakohta, koska tämän kehyksen ilmetessä yritykset eivät missään nimessä kantaneet vastuuta tapahtuneesta, pyydelleet anteeksi tai yrittäneet sovittelaa tapahtunutta virhettä. Seuraavissa esimerkeissä osoitetaan kehyksen ilmeneminen tutkimuksen aineistossa.

- (9) Olemme aloittaneet organisaatiossamme laajan muutostyön, jonka tavoitteena on lisätä henkilöstön hyvinvointia sekä tehostaa laadunvalvontaa. Tämä on haastava ja iso työ, joka on vielä kesken. Esperi-konsernissa on 250 yksikköä ja yli 6200 työntekijää ja näin isossa organisaatiossa muutosten läpivienti vie väistämättä aikaa. (Esperi Care 4.3.2019)
- (10) Tiedotusvälineissä on viime päivinä useaan otteeseen nostettu esille, että Attendo kieltäisi henkilökuntaansa puuttumasta työssä havaittuihin epäkohtiin. Tämä ei pidä paikkaansa. Jos toiminnassa on ongelmia, on jokaisen henkilökunnan jäsenen lakisääteinen velvollisuus tuoda ne esiin. Tähän kannustamme henkilökuntaamme aktiivisesti: vain siten voimme ratkaista ongelmat. (Attendo 31.1.2019)

- (11) Yksikköön odotettiin hieman kevyemmän tuen tarpeessa olevia asukkaita, joten esimerkiksi yövuoroja on ollut odotettua enemmän yhtä työntekijää kohden. “Meidän käsityksemme on, että työntekijöillä oli työhön tullessaan mielikuva kevyemmän hoivan yksiköstä, mutta talossa on varsin raskashoitoisia asukkaita ja muun muassa enemmän yövalvontaa. Yötyö on raskasta ja osa työntekijöistä ei missään tapauksessa halua tehdä sitä. Tämä on voinut vaikuttaa irtisanoutumiseen”, sanoo [Attendon toimitusjohtaja] Karjalainen. (Attendo 10.2.2019)

Esimerkki numero 9 on poimittu Esperi Caren tiedotteesta, jossa yritys korjaa mediassa julkaistua tietoa, jonka mukaan Espoossa sijaitsevan hoivakodin asukkaiden muuton syynä olisi ollut vajaa henkilöstömitoitus. Vaikka tässä tapauksessa henkilöstömitoitus on ollut kunnossa, se oli yksi merkittävimmistä kriisin aiheuttajista. Esimerkissä 10 Attendo ilmaisee, että on henkilöstön vastuulla tuoda ilmi työssä havaitsemiaan epäkohtia. Kyseinen tiedote oli vastine mediassa esiin tulleisiin entisten työntekijöiden kommentteihin, joissa työntekijät kertoivat, että heitä on kielletty tuomasta ongelmia esiin (Roslund & Mäntymaa 2019a). Tiedotteessa Attendo kuitenkin määrittää ongelmista kertomisen ja niiden esiin tuomisen on henkilökunnan velvollisuudeksi. Esimerkissä 11 Attendo selittää yrityksen toiminnassa havaittuja virheitä sillä, että asukkaat ovat olleet raskashoitoisia ja henkilökunnalla on ollut väärää tietoa työnkuvasta.

Taulukossa 5 on kuvattu vastuun siirtämisen kehityksen yhteydessä havaitut ongelma, sen syyt, moraaliset päätelmät sekä ongelmaan esitetyt ratkaisut.

**Taulukko 5.** Vastuun siirtämisen kehyksen perustelun keinot

<b>Ongelma</b>	Hoivayritystä syytetään tapahtuneista virheistä ja ongelmista.
<b>Syyt</b>	Henkilökunta, liian huonokuntoiset asukkaat, poliittiset päätökset, kunnat, median virheellinen tieto.
<b>Moraaliset päätelmät</b>	Hoivayrityksen virheet eivät ole Suomen mittakaavassa merkittäviä, virheitä on myös muilla hoivayrityksillä ja julkisella puolella. Vikaa on myös poliittisissa päätöksissä. Huonokuntoiset asukkaat hankaloittavat yrityksen toimintaa.
<b>Ratkaisut</b>	Henkilökunnan ohjeistusta täsmennetään. Yhteiskunnassa tulee kiinnittää enemmän huomiota ”isoon kuvaan” eikä vain yhteen hoivayritykseen. Alalle kaivataan yhdenmukaisuutta ja yhteiset pelisäännöt. Jatkossa tehdään vain vastuullisia sopimukset kuntien kanssa.

Vastuun siirtämisen kehyksen yhteydessä ongelma on yksinkertaisesti se, että hoivayritystä syytetään tapahtuneista virheistä ja ongelmista. Syyt tähän ongelmaan ovat kuitenkin hoivayritysten mukaan muualla kuin yrityksissä tai niiden johdossa; henkilökunnassa, liian huonokuntoisissa asukkaissa, muutostyön haastavuudessa, poliittisissa päätöksissä, kuntien kanssa tehdyissä sopimuksissa tai median antamassa virheellisessä tiedossa. Seuraavissa esimerkeissä tarkastellaan syiden esiintymistä tämän kehyksen yhteydessä.

- (12) Attendo toivoo keskustelua koko alan nykytilanteesta ja tulevaisuudesta kaikilla sektoreilla. AVI:n määräämien vanhustenhuollon toimenpiteiden suhteellisessa lukumäärässä ei ole eroa yksityisen ja julkisen sektorin välillä: asukaspaikkojen määrään nähden noin 51 % (125 kpl) toimenpiteistä kohdistui julkiseen sektoriin ja noin 49 % (163 kpl) yksityiseen sektoriin vuosina 2016–2018. Yksityisen sektorin osuus asukaspaikoista on Suomessa julkista suurempi. (Attendo 1.2.2019)
- (13) Suomessa tehostetun palveluasumisen vuorokausikustannus on julkisen sektorin itse tuottamana noin 150 euroa asukasta kohden ilman vuokraa. Yksityisten palveluntuottajien saama vuorokausikorvaus vastaavasta palvelutuotannosta on noin 120 euroa. Luvut ovat alhaiset muihin Pohjoismaihin verrattuna. Esimerkiksi Ruotsissa tehostetun palveluasumisen vuorokausikustannus asukasta kohden on noin 196 euroa ja Norjassa vielä tätäkin korkeampi. “Attendon mielestä on kohtuullista vaatia, että Suomessakin harkitaan niin sanotun Tanskan mallin käyttöön-ottoa, jossa palveluntuottajan saama korvaustaso perustuu julkisen tuottajan kustannustasoon”, [toimitusjohtaja] Karjalainen sanoo. (Attendo 1.2.2019)

Esimerkissä 12 Attendo puolustautuu yritystä vastaan kohdistettuihin syytöksiin heikosta hoivan laadusta siirtämällä huomion Aluehallintoviraston tilastoihin, joiden mukaan ongelmia on ollut enemmän julkisella sektorilla. Huomio halutaan kiinnittää siihen, ettei yritys ole yksin kyseisessä tilanteessa vaan ongelmia on muillakin tahoilla. Samasta tiedotteesta on poimittu esimerkki 13, jossa ongelmien syyksi esitetään poliittisia päätöksiä ja vaaditaan niihin muutoksia.

Kehyksen sisällä ongelmien ratkaisuksi ehdotetaan henkilökunnan ohjeistuksen ja työ-sopimusten päivittämistä sekä huomion kiinnittämistä laajemmin koko alan ongelmiin yhden hoivayrityksen sijaan. Ratkaisuna pidetään myös alalle laadittavia yhteisiä pelisääntöjä ja yhdenmukaisuutta laadun arvioinnin suhteen sekä vastuullisten sopimusten laatimista kuntien kanssa. Vastuun siirtäminen ilmenee myös kehyksen ratkaisuissa, sillä ratkaisut liittyvät ennen kaikkea muihin organisaatioihin, mediaan ja toimijoihin, ei niinkään hoivayrityksiin. Vastuun siirtämisen kehyksessä on paljon yhtäläisyyksiä Benoitin (1997: 180–181) vastuun välttelämisen strategioiden kanssa (ks. luku 3.1.2).

#### 4.2.4 Positiivisen työnantajakuvaan kehys

Positiivisen työnantajakuvaan kehyksen ilmenemisessä oli suurin ero yritysten välillä: kehys ilmeni Esperi Caren neljässä tiedotteessa, mutta Attendon tiedotteissa kehystä ei ilmennyt lainkaan. Sen vuoksi tässä luvussa ”yrityksellä” viitataan aina Esperi Careen, eikä Attendo esiinny luvussa laisinkaan. Kaikista aineiston kehyksistä tämän kehyksen osuus oli 17,4%. Kehyksen sävy on positiivinen ja sisältää pehmeitä arvoja, mutta toisaalta kehystä voisi kuvailla myös teennäiseksi, koska hoiva-alan ongelmat kulminoituvat ennen kaikkea henkilöstöongelmiin. On siis luonnollista, että yritys kehystää viestintäänsä henkilöstömyönteisesti, onhan suhdetta henkilöstöön tarpeen korjata tällaisen kriisin yhteydessä, jotta yrityksellä jatkossa on toimintaedellytyksiä ja mahdollista saada työntekijöitä.

Kehyksen yhteydessä yritys ilmaisee, että henkilöstöasioihin tulee käyttää aikaa (esimerkki 14), henkilöstö on tärkeä voimavara (esimerkki 15) ja että hyvän ja laadukkaan hoivan edellytykset ovat tyytyväiset työntekijät (esimerkki 16).

- (14) Toimitusjohtaja Marja Aarnio-Isohanni myöntää, että henkilöstön huolia ja viestejä johdolle ei ole otettu riittävän vakavasti. -Tästä olemme erittäin pahoillamme ja tämä on meille tästä tilanteesta kaikkein tärkein oppi. Tämä tullaan laittamaan välittömästi kuntoon, [toimitusjohtaja Marja] Aarnio-Isohanni sanoo. (Esperi Care 26.1.2019)
- (15) “Tämän liiketoiminnan ydin on osaava henkilöstö, ja ihmisten hyvinvointi on ollut urani aikana aina minulle tärkeää. Ei ole hyvää ja arvokasta hoivaa, ellei ole tyytyväisiä ihmisiä toteuttamassa sitä. Olemme käynnistäneet jo lukuisia toimenpiteitä, joilla voimme parantaa henkilöstön tyytyväisyyttä, lisätä heidän tyytyväisyyttään ja alkaa kasvattaa niin henkilöstön kuin asiakkaiden ja omaisten luotamusta Esperiin. Ymmärrämme, että se ei tapahdu yhdessä yössä, ja olemme valmiita tekemään paljon töitä sen eteen”, [vt. toimitusjohtaja Heini] Pirttijärvi toteaa. (Esperi Care 30.1.2019)
- (16) Laadukas hoiva ei ole mahdollista ilman koulutettua ja soveltuvaa henkilökuntaa. Olemassa olevan osaavan henkilöstön lisäksi Esperi Care on palkkaamassa satoja uusia työntekijöitä. Alalla on kuitenkin ollut työvoimapula jo pitkään. Esperi Care käynnistää huhtikuussa hoiva-avustajan koulutusohjelman yhteistyössä ulkopuolisen koulutuksenjärjestäjän kanssa. Hoiva-avustajan tutkinto on lähihoitajan opintoihin valmistava koulutus. (Esperi Care 5.3.2019)

Esimerkki 14 on poimittu Esperi Caren ensimmäisestä kriisiin liittyvästä tiedotteesta, joka on myös julkaistu aineistoon kuuluvista tiedotteista ensimmäisenä. Tiedotteessa on todella nöyrä sävy, ja yritys on ottanut linjan, jossa se myöntää tapahtuneet virheet (kuten uudistumisen kehyksen yhteydessä). Kehyksen yhteydessä myös tunnustetaan ongelman olevan siinä, että puutteet toiminnassa ovat olleet ylimmän johdon tiedossa, mutta niitä ei ole otettu tarpeeksi vakavasti. Tilanne on yrityksen kannalta huonoin mahdollinen; yrityksen johto myöntää, että ongelmat ovat olleet tiedossa, mutta niille ei ole tehty mitään.

Esimerkissä 15 on äänessä irtisanoutuneen toimitusjohtaja Aarnio-Isohannin paikan ottanut virkaa tekevä toimitusjohtaja Heini Pirttijärvi. Esimerkki on poimittu ensimmäisestä tiedotteesta, joka on julkaistu vt. toimitusjohtajavalinnan jälkeen. Tiedote jatkaa edellisten tiedotteiden pahoittelevaa ja avointa linjaa. Tiedotteessa koko yrityksen tulevaisuus nähdään riippuvana henkilöstön hyvinvoinnista, ja sen eteen ollaan valmiita näkemään paljon vaivaa. Esimerkissä 17 jatketaan samalla linjalla, joskin painotus on nyt käytännön tekemisessä: Esperi Care kertoo tiedotteessa aloittamastaan koulutusohjelmasta, jonka

tarkoitus on kouluttaa henkilöstöä avustaviin hoivatehtäviin. Kyseisessä tiedotteessa yhdistyvätkin positiivisen työnantajakuvaan kehys sekä yritys kunnon kansalaisena -kehys. Seuraavassa taulukossa tarkastellaan kehysten yhteydessä ilmenneitä ongelmia, syitä, moraalisia päätelmiä sekä ongelmaan esitettyjä ratkaisuja.

**Taulukko 6.** Positiivisen työnantajakuvaan kehysten perustelun keinot

<b>Ongelma</b>	Hoitohenkilökunnan vähyys, huono saatavuus ja tyytymättömyys.
<b>Syyt</b>	Hoiva-alan työvoimapula ja koulutuspaikkojen vähyys. Se, että yrityksessä on keskitytty liiaksi tuloksen tekemiseen.
<b>Moraaliset päätelmät</b>	Tyytyväinen henkilöstö on tärkeä voimavara ja edellytys toiminnan jatkumiselle. Hyvää ja laadukasta hoivaa ei ole ilman tyytyväistä henkilöstöä.
<b>Ratkaisut</b>	Palkataan lisää henkilökuntaa. Vakinaistetaan ja kokoaikaistetaan tuntityöntekijöitä. Kuunnellaan tarkemmalla korvalla henkilökunnan huolia ja viestejä.

Kuten uudistumisen kehoksessa, myös positiivisen työnantajakuvaan kehoksessa yritys on rehellinen siitä, mitä on tapahtunut ja mitkä tekijät ovat aiheuttaneet ongelman. Yhtäläistä on myös avoimuus sen suhteen, mitä ongelman ratkaisemiseksi aiotaan tehdä, ja nämä lupaukset toistuvat useissa tiedotteissa. Yhteiskunnallista näkökulmaa ongelmaan tuo se, että koulutuspaikkojen vähyys ei ole yksin Esperin Caren syy eikä huoli. Ratkaisukeskeisyys onkin yksi kehysten piirre; Esperin Care ratkaisee ongelman, joka ei kuulu yksin yrityksen harteille, järjestämällä hoiva-avustajien koulutusohjelman. Henkilöstömyönteisyydelle löytyy perusteita myös siitä, että sillä yritys pyrkii kasvattamaan työnantajamaailmaa (ks. Juholin 2013: 187–188).

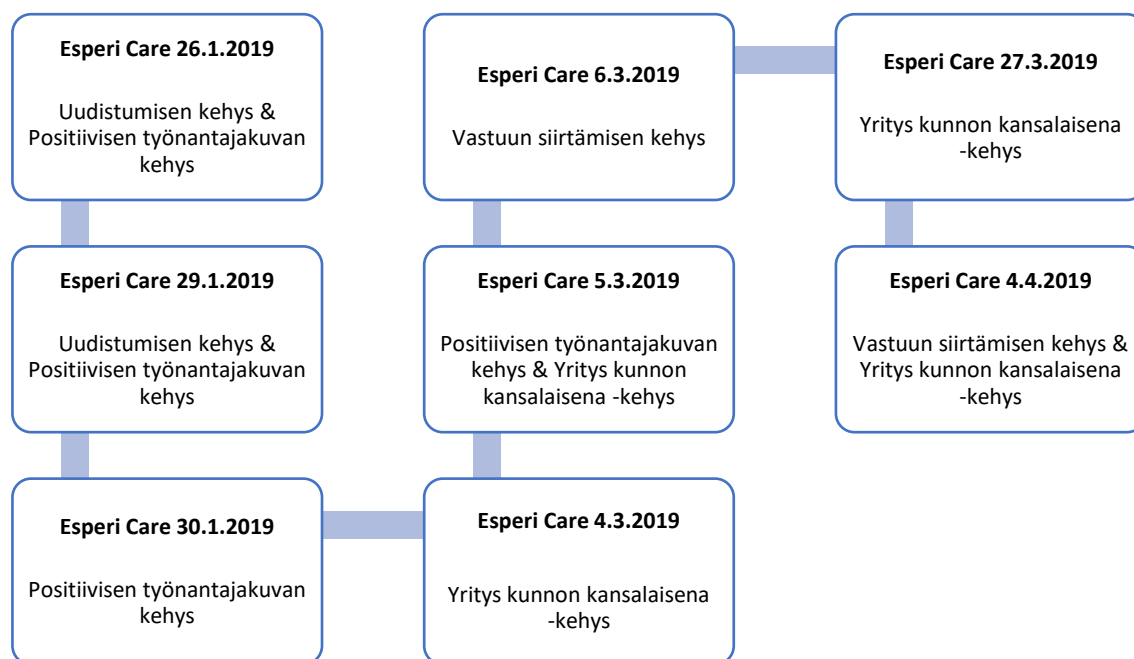
On merkille pantavaa, että jokaisessa tiedotteessa, jossa positiivisen työnantajakuvaan kehys ilmenee, on siteerattu toimitusjohtajaa, vt. toimitusjohtajaa, tai henkilöstöjohtajaa. Tällä annetaan asialle painoarvoa ja kiinnitetään huomio siihen, että nimenomaan yrityksen johto on vihkiytynyt asiaan. Tämänkin piirre on kuitenkin pääteltävissä suoraan on-

gelmasta: ensimmäisessä tiedotteessa (26.1.2019) toimitusjohtaja myönsi, että henkilöstön viestejä ongelmista ei ole otettu tarpeeksi vakavasti, joten luonnollisena ratkaisuna ongelmaan on painottaa, että yrityksen johto on jatkossa kiinnostunut henkilöstöstä.

#### 4.3 Hoivayritysten eri kehystämisen tavat

Tässä luvussa vastataan toiseen tutkimuskysymykseen, eli *Miten Esperi Caren ja Atendon tiedotteissa ilmenevät kehykset eroavat toisistaan*, vertailemalla hoivayritysten tiedotteissa ilmenneitä kehyksiä. Vaikka yritykset ovat samalla toimialalla, on kuitenkin huomioitava, että ne eivät olleet täysin samassa tilanteessa. Tutkimuksen tavoitteena ei myöskään ole arvottaa yrityksiä tai vertailla niiden onnistumista. Vertailu on kiinnostavaa kuitenkin sen vuoksi, että kriisin syyt olivat samankaltaisia molemmilla yrityksillä: vanhusten kaltoinkohtelu, liian pieni henkilöstömäärä, lääkitsemisen ongelmat ja niin edelleen. Molemmilla yrityksillä on myös tiedotteiden kautta erotettavissa selkeästi kriisin eri vaiheet.

Esperi Caren tiedotteissa ilmeni eniten yritys kunnon kansalaisena -kehystä sekä positiivisen työnantajakuvan kehystä, molempia neljässä eri tiedotteessa. Uudistumisen kehystä ja vastuun siirtämisen kehystä puolestaan ilmeni molempia kahdessa eri tiedotteessa. Yhteensä kehyksiä ilmeni 12 (kehysten määrällinen ilmeneminen tarkemmin, ks. luku 4.2.1). Kehysten ilmenemisjärjestystä on havainnollistettu kuviossa 3.



**Kuvio 4.** Kehysten ilmeneminen Esperi Caren tiedotteissa

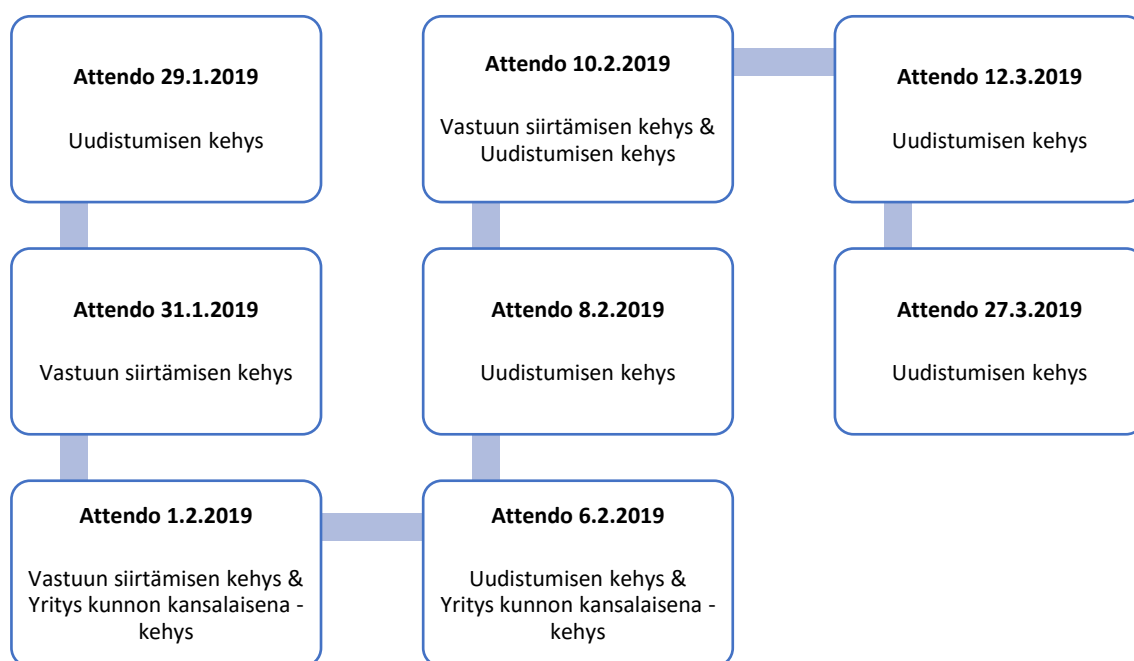
Esperi Caren kahdessa ensimmäisessä tiedotteissa ilmenivät samat kehukset: uudistumisen kehys sekä positiivisen työnantajakuva-kehys. Kolmannessa aineiston tiedotteessa ilmeni yksin positiivisen työnantajakuva-kehys, kuten neljännessä tiedotteessa yritys kunnon kansalaisena -kehys. Puolestaan 5.3.2019 julkaistussa viidennessä tiedotteessa ilmenivät sekä positiivisen työnantajakuva-kehys että yritys kunnon kansalaisena -kehys. Kuudennessa tiedotteessa ilmeni yksin vastuun siirtämisen kehys, kuten seitsemännessä tiedotteessa yksin yritys kunnon kansalaisena -kehys. Viimeisessä aineiston tiedotteessa ilmenivät sekä vastuun siirtämisen kehys että yritys kunnon kansalaisena -kehys.

Esperi Caren kohdalla pahin kriisi oli käynnissä ensimmäisten tiedotteiden kohdalla, kun Valvira joutui sulkemaan hoivakodin Kristiinankaupungissa 24.1.2019. Uudistumisen kehys painottui selvästi Esperi Caren tiedotteissa juuri tähän kriisin alkuvaiheeseen, kuten myös positiivisen työnantajakuva-kehys. Vastuun siirtämisen kehys ilmeni puolestaan selkeästi myöhemmin, kun pahin kriisi oli jo takana: maaliskuun alussa julkaistussa kuudennessa tiedotteessa sekä viimeisessä tiedotteessa. Myös yritys kunnon kansalaisena -



kehys ilmeni vasta pahimman kriisivaiheen jälkeen (*post-crisis*, Coombs 2015: 11) neljännessä, viidennessä, seitsemännessä ja kahdeksannessa tiedotteessa.

Attendon tiedotteissa puolestaan ilmeni selkeästi eniten uudistumisen kehystä, kaikkiaan kuudessa tiedotteessa. Toiseksi suosituin kehys oli vastuun siirtämisen kehys, joka ilmeni kolmessa tiedotteessa. Yritys kunnon kansalaisena -kehys puolestaan ilmeni kahdessa yrityksen tiedotteessa. Attendon tiedotteissa ei ilmennyt lainkaan positiivisen työnantajakuvan kehystä (kehysten määrällinen ilmeneminen tarkemmin, ks. luku 4.2.1). Kehysten ilmenemisjärjestystä on havainnollistettu seuraavassa kuviossa (Kuvio 4).



**Kuvio 5.** Kehysten ilmeneminen Attendon tiedotteissa

Attendon aineiston ensimmäisessä tiedotteessa ilmeni yksin uudistumisen kehys, kuten vastuun siirtämisen kehys ilmeni yksin aineiston toisessa tiedotteessa. Kolmannessa tiedotteessa ilmeni kaksi kehystä: vastuun siirtämisen kehys ja yritys kunnon kansalaisena -kehys. Neljännessä tiedotteessa ilmeni jälleen yritys kunnon kansalaisena -kehys, mutta sen kanssa ilmeni uudistumisen kehys. Jälleen 8.2.2019 julkaistussa viidennessä tiedot-

teessa ilmeni uudistumisen kehys, mutta tällä kertaa yksin. Myös kuudennessa tiedotteessa ilmeni uudistumisen kehys, mutta sen kanssa ilmeni vastuun siirtämisen kehys. Kahdessa viimeisessä kehyksessä ilmeni jälleen uudistumisen kehys yksinään.

Attendon näkökulmasta kriisi eteni eri tavalla kuin Esperi Carella. Kun Esperi Caren kohdalla kriisi oli pahimmillaan tammikuun lopussa eli aineiston ensimmäisten tiedotteiden aikaan, Attendon kohdalla ensimmäisten tiedotteiden ilmestymisaikaan voidaan puhua vasta kriisin esiasteesta (*pre-crisis*, Coombs 2015: 7–11). Vaikka Attendo oli laajasti uutisissa ensimmäisten tiedotteiden aikaan, oli uutisten aiheina lähinnä vanhempia, aiempina vuosina ilmi tulleita puutteita hoivan laadussa sekä henkilöstön esiintuloja työhön liittyvistä epäkohdista. Vaikka nämä ovat vakavia asioita, pahin oli Attendon kohdalla vasta tulossa. Ensimmäisessä kriisiin liittyvässä tiedotteessa ilmeni uudistumisen kehys kuten Esperi Carellakin, mutta sen jälkeen julkaistuissa toisessa ja kolmannessa tiedotteessa ilmenivät vastuun siirtämisen kehys ja yritys kunnon kansalaisena -kehys.

Attendon kohdalla pahin kriisin vaihe ajoittuu helmikuun alkuun, kun aluehallintovirasto 8.2.2019 keskeytti Attendon hoivakoti Pelimannin toiminnan vakavien puutteiden vuoksi. Samaan aikaan yrityksen tiedotteissa vahvistui uudistumisen kehys, ilmeten jatkaisessa Attendon tiedotteessa varsinaisen kriisin (*crisis*, Coombs 2015: 11) syttymisen jälkeen. Varsinaisen kriisin aikana ainut kehys, joka uudistumisen kehyksen kanssa ilmeni, oli vastuun siirtämisen kehys, ilmeten 10.2.2019 julkaistussa tiedotteessa pahimman kriisin aikaan.

Aineiston perusteella kriisin vaiheet vaikuttavat kehysten ilmenemiseen. Ennen kriisiä ilmeni Attendon tiedotteissa uudistumisen kehystä, vastuun siirtämisen kehystä sekä yritys kunnon kansalaisena -kehystä. Esperi Caren tiedotteissa ei ole lainkaan edustettuna aikaa ennen kriisiä. Attendon tiedotteissa ennen varsinaista kriisiä vastattiin syytöksiin hieman lievemmistä ongelmista, ja mahdollisesti tämän vuoksi uudistumisen kehys ei ollut vahvemmin mukana tiedotteissa ennen varsinaista kriisiä.

Kriisin aikana selvästi suosituin kehys oli uudistumisen kehys molempien yritysten tiedotteissa. Syy tähän löytyy mahdollisesti siitä, että kehyksen perustelun keinot eli tiedotteiden sisältö ja merkitykset noudattelevat pitkälti kriisiviestinnän yleisiä ohjeita (ks. tarkemmin luku 4.2.1). Yksi eroavaisuus on kuitenkin siinä, että Attendon kehyksissä uudistumisen kehys ilmeni kaikissa aineistoon kuuluvissa tiedotteissa varsinaisen kriisin puhkeamisen jälkeen, kun taas Esperin Caren tiedotteissa kehyksissä ilmeni paljon vaihtelevuutta varsinaisen kriisin laannuttua.

Kaiken kaikkiaan iso eroavaisuus yritysten tiedotteissa ilmenneissä kehyksissä oli se, että Esperin Caren tiedotteissa kehyksiä ilmeni paljon laajemmin, kuin Attendon tiedotteissa. Selitys tähän voi löytyä esimerkiksi siitä, että yritysten näkökulmista kriisit etenivät eri tavalla ja eri tahdissa. Esperin Carella varsinainen kriisi alkoi heti aineiston ensimmäisten tiedotteiden aikaan, kun taas Attendolla kriisi eteni enemmän perinteisen kriisin kaaren mukaan, varsinaisen kriisin osuessa tiedotteiden julkaisuajoissa puoleen väliin. Vastuun siirtämisen kehys ilmeni tiedotteissa selkeästi ennen varsinaista kriisiä (Attendon) tai varsinaisen kriisin laannuttua (Esperin Care). Sama tilanne oli yritys kunnon kansalaisena - kehyksen suhteen, joka ilmeni Esperin Caren tiedotteissa varsinaisen kriisin jälkeen ja Attendon tiedotteissa ennen kriisiä.

Merkittävin ero yritysten välillä yksittäisen kehyksen kohdalla on positiivisen työnantajakuvaan kehys, jota ei ilmennyt Attendon tiedotteissa lainkaan. Merkittäväksi asian tekee se, että kyseinen kehys oli Esperin Caren suosituin kehys yritys kunnon kansalaisena - kehyksen kanssa. Positiivisen työnantajakuvaan kehyksen tavoitteena on ennen kaikkea parantaa suhdetta henkilöstöön (tarkemmin ks. luku 4.2.4), ja molemmilla yrityksillä oli tismalleen samankaltaisia ongelmia henkilöstön suhteen.

#### 4.4 Yhteenveto

Tutkimuksen aineiston muodostaneissa Esperin Caren ja Attendon kuudessatoista tiedotteessa ilmeni tutkimuksen mukaan erilaisia kehyksiä yhteensä 23 kertaa. Suosituin

(34,8%) tiedotteissa ilmennys kehys oli uudistumisen kehys, jossa on positiivinen, avoin ja yrityksen muutoshalukkuutta korostava sävy. Toiseksi eniten (26,1%) tiedotteissa ilmeni yritys kunnon kansalaisena -kehystä, jonka keskiössä on huomion siirtäminen yrityksen hyviin tekoihin yhteiskunnassa sekä toiminnan oikeutuksen eli legitimaation korostaminen. Vastuun siirtämisen kehyksen osuus oli 21,7%. Kehys pitää sisällään selitelyn, puolustelun ja vastuun välttelyn, joilla yritys pyrkii siirtämään huomion muualle ja osoittamaan, ettei ole millään tavalla vastuullinen tapahtuneeseen. Harvinaisin kehys oli positiivisen työnantajakuvan kehys, jonka osuus kehyksistä oli 17,4%. Tämä ei kuitenkaan kerro koko totuutta, sillä kehys ei ilmennyt Attendon tiedotteissa lainkaan, mutta oli Esperi Caren suosituin kehys yhdessä yritys kunnon kansalaisena -kehyksen kanssa.

Kehysten perustelun keinot havaittiin etsimällä tiedotteista vastaukset siihen, mikä määrittyy ongelmaksi, mikä ongelman syyksi, mitä moraalisia päätelmiä tehdään ja mitä ongelman ratkaisuksi ehdotetaan. Uudistumisen kehyksessä ongelmana oli sidosryhmien luottamuksen menetys. Syynä olivat julki tulleet virheet toiminnassa ja ratkaisuksi kehyksen yhteydessä ehdotettiin avoimuus, tarkka tiedottaminen siitä, mitä on tehty ja mitä tullaan tekemän, sekä se, että tehdään paljon töitä tilanteen korjaamiseksi. Moraalinen päätelmä kehyksen yhteydessä oli, että luottamus hyvään ja laadukkaaseen hoivaan on keskeistä yrityksen toiminnan kannalta.

Yritys kunnon kansalaisena -kehyksen ongelmana ovat laajat yhteiskunnalliset rakenteet, lait, työvoimatilanne ja määräykset. Syyksi annettiin kehyksen yhteydessä se, että alalla ei ole yhteisiä pelisääntöjä, eivätkä hoivayritykset pysty vastaamaan ikääntyvän yhteiskunnan tarpeisiin. Ratkaisuna ehdotettiin, että vastuuta tulee jakaa eri toimijoiden kesken, eivätkä pelkät lakimuutokset riitä. Ratkaisuna on myös se, että hoivayritykset tarkastelevat kriittisesti omaa toimintaansa, jotta tuloksista voi hyötyä koko yhteiskunta. Moraalinen päätelmä kehyksen sisällä oli se, että hoivabusiness on oikeutettua, koska yritysten toimenpiteiden ansiosta saadaan muutettua hoiva-alan käytäntöjä koko Suomessa.

Vastuun siirtämisen kehyksen sisällä ongelmaksi muodostui se, että yksin hoivayritystä syytetään tapahtuneista virheistä ja ongelmista. Syyksi esitettiin kaikkia muita tahoja

paitsi itse yritystä tai sen johtoa: henkilökuntaa, liian huonokuntoisia asukkaita, poliittisia päätöksiä, kuntia ja median virheellistä tietoa. Ratkaisuna ongelmaan esitettiin kehysten yhteydessä sitä, että henkilökunnan ohjeistusta täsmennetään, yhteiskunnassa tulee kiinnittää enemmän huomiota ”isoon kuvaan”, eikä vain yhteen hoivayritykseen. Ratkaisuna esitettiin myös yhteisiä pelisääntöjä ja yhdenmukaisuutta esimerkiksi laadun arviointiin liittyen ja sitä, että kuntien kanssa suostutaan tekemään vain vastuullisia sopimuksia. Kehysten sisällä tehdyt moraaliset päätelmät olivat moninaiset: hoivayrityksen virheet eivät ole Suomen mittakaavassa merkittäviä, virheitä on myös muilla hoivayrityksillä ja julkisella puolella. Vikaa on myös poliittisissa päätöksissä ja siinä, että huonokuntoiset asukkaat hankaloittavat yrityksen toimintaa.

Positiivisen työnantajakuvaan kehyksessä ongelmana olivat henkilöstöön liittyvät asiat: henkilöstön vähyys, huono saatavuus ja tyytymättömyys. Syyn ilmaistiin olevan hoivalan työvoimapulassa sekä siinä, että yrityksessä on keskitytty liikaa tuloksen tekemiseen. Ratkaisuna ehdotettiin lisähenkilökunnan palkkaamista, osa-aikaisten työntekijöiden vakinaistamista ja kokoaikaistamista, sekä henkilökunnan kuuntelemista tarkemmalla korvalla. Moraaliset päätelmät koskivat myös henkilöstöä: tyytyväinen henkilöstö on tärkeä voimavara ja edellytys toiminnan jatkamiselle, eikä hyvää ja laadukasta hoivaa voida mahdollistaa ilman tyytyväistä henkilöstöä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli myös vertailla Esperi Caren ja Attendon tiedotteissa ilmenneiden kehysten eroavaisuuksia. Yritysten välillä oli sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia kehysten ilmenemisen suhteen. Yhtäläisyyttä oli esimerkiksi uudistumisen kehysten ilmenemisessä: molempien yritysten kohdalla uudistumisen kehys oli vahvasti läsnä pahimman kriisihuipun aikana. Toinen yhtäläisyys oli vastuun siirtämisen kehysten määrässä: se ilmeni Esperi Caren kahdessa ja Attendon kolmessa tiedotteessa. Kolmas yhtäläisyys oli myös siinä milloin vastuun siirtämisen kehys ja yritys kunnon kansalaisena -kehys ilmenivät: molemmat ilmenivät vahvasti ennen varsinaista kriisiä tai varsinaisen kriisin laannuttua.

## 5 PÄÄTÄNTÖ

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millä tavalla hoivayritykset pyrkivät korjaamaan kriisiä ja palauttamaan luottamusta sidosryhmiinsä. Näkökulmaa selvitettiin tutkimalla, mitä kehyksiä yritysten tiedotteissa ilmeni. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös tutkia, millaisia eroavaisuuksia Esperi Caren ja Attendon tiedotteissa ilmenneissä kehyksissä oli. Tutkimuksen aineisto koostui molempien yritysten kriisinaikaisista tiedotteista. Molemmilta yrityksiltä oli valittu kahdeksan tiedotetta, joissa kaikissa oli käsitelty jotain kriisin liittyvää asiaa tai näkökulmaa. Tiedotteet olivat ilmestyneet ajanjaksolla 26.1.2019-4.4.2019. Ajanjakso oli valittu sen vuoksi, että vanhustenhoitokriisin voidaan katsoa alkaneen 24.1.2019 Valviran keskeytettyä Esperi Caren hoivakodin toiminnan vakavien puutteiden vuoksi. Tiedotteiden keruu päätettiin huhtikuun alkuun sen vuoksi, että huhtikuussa keskustelu vanhustenhoidon ympärillä hiljeni merkittävästi niin mediassa kuin yritysten tiedotteiden kautta.

Yritysten tiedotteissa ilmenneitä näkökulmia tutkittiin kehysanalyysin avulla. Kehysanalyysi on alun perin Erving Goffmanin (1986) sosiaalisten vuorovaikutustilanteiden analysointiin kehittämä menetelmä. Kehysanalyysin keskiössä on Goffmanin (1986) luoma kehyksen (*frame*) käsite. Kehysten avulla pääsemme perille kulloisen tilanteen luonteesta ja merkityksestä, mutta voimme myös antaa asioille erilaisia tulkinta- tai viitekehyksiä, jolloin ne näyttäytyvät eri valossa (Karvonen 2000: 79; Väliaverron 1995: 9). Viestintätieteissä on kiinnostavaa tutkia kehysanalyysin avulla niitä asioita, joita organisaatio korostaa viestinnässään. Tekstin kautta kommunikoidessa kehystämisen on kyse valintojen tekemisestä ja arvottamisesta: valitsemalla esitettäväksi tietyt asiat todellisuudesta, ne tulee samalla määritetyksi arvokkaammaksi kuin jokin toinen. (Entman 1993: 52) Organisaation näkökulmasta kehystäminen onkin osa julkisuustoimintaa (Sellnow & Seeger 2013: 140).

Tutkimuksen tuloksena yritysten tiedotteissa (yht. 16 kappaletta) ilmeni yhteensä neljä eri kehystä 23 kertaa: uudistumisen kehys (34,8%), yritys kunnon kansalaisena –kehys (26,1%), vastuun siirtämisen kehys (21,7%) ja positiivisen työnantajakuva kehys

(17,4%). Tutkimuksen taustaoletuksena oli, että yritysten tiedotteissa ilmenevissä kehysissä on eroja. Taustaoletukselle löytyi vahvistus, sillä eroavaisuuksia löytyi niin kehysten ilmenemisjärjestyksessä, niiden ilmenemislaajuudessa, kuin kehysten määrissäkin, joskin niissä ero oli pieni. Esperi Caren tiedotteissa ilmeni 12 kertaa jokin kehys, kun Attendolla vastaava luku oli 11. Syy eroon kehysten ilmenemisjärjestyksessä on puolestaan todennäköisimmin siinä, että kriisit etenivät yrityksillä eri tavoin.

Esperi Caren kohdalla kriisin kriittisin vaihe osui aineiston ensimmäisten tiedotteiden aikaan eli tammikuun loppuun, hiipuen hiljalleen viimeisiä tiedotteita kohti. Attendon kohdalla puolestaan ensimmäisten tiedotteiden kohdalla voidaan puhua vasta kriisin esias- teesta (*pre-crisis*, Coombs 2015: 7–11). Pahin kriisin vaihe osui vasta helmikuun alkuun – aineiston viidenteen tiedotteeseen – jatkuen viimeisiin tiedotteisiin saakka. Uudistumi- sen kehysten ilmenemiseen vaikuttaa mahdollisesti myös se, että Esperi Caren kohdalla kriisi iski nopeasti, eikä yrityksellä todennäköisesti ollut ennusmerkkejä tulevasta (vaikka yhteiskunnassa laajemmalla tasolla ongelmista olikin keskusteltu jo pitkään). Esperi Ca- ren strategia näyttäisi aineiston perusteella olevan sellainen, että alkuun hoidetaan myön- nytykset, pahoittelu ja osoitetaan tahto muuttaa toimintaa, jonka jälkeen se on ikään kuin hoidettu pois päiväjärjestyksestä ja voidaan siirtyä muihin näkökulmiin.

Ero ilmenneiden kehysten laajuudessa oli merkittävä: Esperi Caren tiedotteissa ilmeni paljon laajemmin eri kehyksiä, kun taas Attendon tiedotteissa yksi kehys – uudistumisen kehys – nousi selkeästi ylitse muiden. Esperi Caren tiedotteissa uudistumisen kehys il- meni vain kaksi kertaa. Tähän yksi mahdollinen selitys on siinä, että Attendo joutui äkil- lisesti muuttamaan strategiaansa, varsinaisen kriisin ilmettyä kriisin esiasteen jälkeen. Ennen varsinaista kriisiä Attendo pyrki tiedotteissaan uudistumisen kehysten kautta kor- jaamaan luottamusta sidosryhmiinsä, mutta myös siirtämään vastuuta kriisistä sekä vah- vistamaan legitimizeettään. Kaiken tämän jälkeen alkoi pahin kriisi, ja yritys joutui to- dennäköisesti harkitsemaan strategiansa uudelleen, ja painotti siitä eteenpäin selkeästi uu- distumisen kehystä.

Hoivayritysten olisi tärkeää pitää huolta työnantajamaineestaan, koska se on tärkeä osa maineenhallintaa erityisesti niillä aloilla, joilla työvoimasta on pulaa. Tärkeimpiä sidosryhmiä ovat nykyiset ja potentiaaliset työntekijät, asiakkaat, koulutusorganisaatiot ja järjestöt. (Juholin 2013: 187–188). Työnantajamainetta lähimmäs asettuu tämän tutkimuksen kehyksistä positiivisen työnantajakuvaan kehys. Merkille pantavaa on kuitenkin se, ettei kehys ilmennyt Attendon tiedotteissa laisinkaan. Päinvastoin, Attendon tiedotteessa 31.1.2019 siirrettiin vastuuta kriisistä henkilökunnalle (ks. Liite 2) eikä esimerkiksi pahoiteltu henkilökunnan kokemuksia, jotka olivat näkyvästi esillä mediassa.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millä tavalla yksityiset hoivayritykset pyrkivät vähentämään vanhustenhoitokriisin aiheuttamaa vahinkoa ja palauttamaan luottamusta sidosryhmiinsä. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että sekä Attendo että Esperi Care pyrkivät viestinnällään osoittamaan, että ne ovat tapahtuneesta pahoillaan, että ne haluavat korjata tilanteen ja näin ollen palauttaa luottamuksen sidosryhmiinsä. Tämä voidaan päätellä selkeästä uudistumisen kehyksen ilmenemisestä pahimman kriisihuipun aikana. Toisaalta yrityksillä oli myös pyrkimys osoittaa muita näkökulmia tapahtuneeseen; tämä voidaan päätellä yrityksen kunnon kansalaisena -kehyksen sekä vastuun siirtämisen kehyksen ilmenemismäärästä (yht. 47,8 %). Tähän voi nähdä loogisena selityksenä sen, että yritysten toimintaan toki vaikuttavat vahvasti myös esimerkiksi osaavan työvoiman vähyys, alan yhteisten laatuksiteereiden puute sekä voimassa oleva lainsäädäntö, joihin yritykset pyrkivät siirtämään huomiota yrityksen kunnon kansalaisena -kehyksen ja vastuun siirtämisen kehyksen yhteydessä.

Vastuullisen yritystoiminnan ydin on siinä, että voitot pitäisi saavuttaa vastuullisella toiminnalla. Yritys kunnon kansalaisena -kehyksen avulla yritykset pyrkivät korostamaan vastuullisuutta toiminnassaan ja osoittamaan, että niiden toiminta on tärkeää koko yhteiskunnan hyvinvoinnin takia. Ennen kaikkea vastuullisuuden tulisi kuitenkin näkyä käytännön tekemisessä, eikä sitä tulisi joutua osoittamaan yksin viestintää kehystämällä. Viestinnän kehystäminen vastuullisena näyttäytyy myös ristiriitaisena yleisölle, mikäli kehyksen ilmentämä toiminta ei vastaa todellisuutta. Jos yritystoiminnan perusta ei ole vastuullisuus, kriisejä on todennäköisesti odotettavissa.



Sekä Esperi Caren että Attendon maine kärsi pahoin kriisin seurauksena (T-Media 2019). Tutkimusten mukaan yritykset, joilla on hyvä maine, säilyttävät paremman maineen kriisin jälkeen kuin yritykset, joilla on huono maine. Hyvämaineisia yrityksiä kohtaan tunnetaan myös vähemmän vihaa kuin huonomaineisia yrityksiä kohtaan (Ks. esim. Kiambi ja Shafer 2016). Koska sekä Esperi Caren että Attendon maine kärsi pahoin, voi olettaa, että niillä ei lähtökohtaisesti ollut kovin hyvä maine. Yrityksiä kohtaan osoitettiin myös mediassa tärkeiden sidosryhmien toimesta paljon vihaa ja katkeruutta. Molemmilla yrityksillä on edessään iso työ maineensa palauttamiseksi. Vaarana on se, että huonosti hoidettu kriisi vie sidosryhmien luottamuksen, sillä on hyvin kauaskantoisia vaikutuksia yrityskuvaan ja se voi jopa tuhota koko organisaation (Huhtala & Hakala 2007: 18).

Molempien yritysten kriisiviestintä oli reaktiivista, eli se tapahtui vasta, kun kriisi oli jo alkanut (Coombs 2015: 44). Kummankaan yrityksen tiedotteista ei löydy vuodelta 2018 mainintoja henkilöstöpulaan tai vanhustenhoidossa tiedossa olleisiin haasteisiin liittyen. Pikemminkin suurin osa tiedotteista ennen kriisiä liittyy yritysten kasvuun ja laajenemiseen, jonka molemmat yritykset ovatkin myöntäneen olleen yksi ongelmien aiheuttajista. Proaktiivinen kriisiviestintä edellyttää signaalien havaitsemista lähestyvistä kriisistä sekä korjausliikkeitä, joiden tavoitteena on vähentää tai eliminoida kriisi (Coombs 2015: 44).

Tutkimuksen aineiston perusteella yritykset eivät ole toteuttaneet näitä toimenpiteitä. Huomionarvoista on myös se, että ennen Esperi Caren ja Attendon hoivakotien ongelmien julkituloa keskustelun vanhustenhoidosta voi nähdä myös *parakriisinä* (esim. Juholin 2013: 368–369; Coombs 2015: 63), koska aihe on ollut esillä monissa eri yhteyksissä, monien eri tahojen toimesta jo pitkään ennen kriisiä. Parakriisin toteaminen vaatii kuitenkin organisaatiolta paljon työtä, jonka lisäksi niiden tunnistaminen voi olla todella haastavaa (Coombs 2015: 64). On mahdollista, että Esperi Carella ja Attendolla ei ollut resursseja tai osaamista parakriisin havaitsemisen edellyttämään toimintaan tai proaktiiviseen kriisiviestintään.

Yrityksen johdon tulisi nähdä käsillä oleva tilanne nimenomaan sidosryhmien näkökulmasta voidakseen arvioida, onko kyseessä kriisi (Coombs 2015: 3). Esperi Caren kohdalla

senhetkinen tilanne tunnistettiin tiedotteiden perusteella nopeasti kriisiksi, koska ensimmäisissä tiedotteissa ilmeni selkeästi uudistumisen kehys ja positiivisen työnantajan kehys. Näiden kehysten avulla tilannetta pyrittiin rauhoittamaan ja aloittamaan luottamuksen rakentaminen sidosryhmiin sekä työntekijöihin. Attendon ensimmäisissä tiedotteissa puolestaan ilmenivät uudistumisen kehyksen lisäksi vastuun siirtämisen kehys ja yritys kunnan kansalaisena -kehys.

Yritykset eivät täysin hyödynnä sosiaalisen median potentiaalia kriisiviestinnässään (ks. esim. Lin ym. 2016: 601). Sosiaalisen median käyttöönotto olisikin yksi Esperin ja Attendon viestintävalmiutta mahdollisesti parantavista tekijöistä. Sosiaalisen median alustoilla läsnäolo olisi myös yksi teema-areenoilla (Luoma-aho & Vos 2010: 316) läsnäoloa lisäävistä tekijöistä. Keskustelun fasilitointi sosiaalisen median alustoilla on myös yksi maineenhallinnan keinoista (emt.), ja se voisi jatkossa olla hyödyllinen maineenhallinnan väline Esperin ja Attendolle myös luottamuksen rakentamisessa sidosryhmiin. Hyödyllisiä sosiaalisen median alustoja voisivat olla ainakin Facebook ja Twitter.

Teemojen hallinnan avulla yritykset pystyisivät myös havaitsemaan yhteiskunnassa vallalla olevia ongelmia ja puheenaiheita ja näin mukauttamaan omaa viestintäänsä. Murrayn (2003: 147) mukaan kyse on oikeastaan vain siitä, että organisaatioiden tulee ”kuunnella tarkalla korvalla” sidosryhmien ajatuksia ja sen perusteella muokata toimintaansa niin, että yritys pystyy kommunikoimaan sidosryhmien kanssa jatkossa paremmin. Vanhustenhoidon ongelmat ovat yhteiskunnallisesti niin kompleksisia ja toisaalta myös vaikeasti ratkaistavia, että alalla toimivien yritysten pitäisi olla teemojen hallinnassa erityisen aktiivisia. Koska yksi hoivayritys ei voi ratkaista kaikkia alan ongelmia, on erityisen tärkeää, että yritys tunnistaa oman roolinsa kriisissä teemanhallinnan avulla, ja näin edesauttaa alan toimijoiden yhteistyötä. Yhteistyötä tulee tehdä yritysten, päättäjien, kuntien, sijoittajien, oppilaitosten ja alan tutkijoiden kesken. Yksityisiltä hoivayrityksiltä kaivataan erityisesti innovaatioita, uusia tapoja toimia sekä tehokkuutta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015: 35).

Aihetta voisi tutkia lisää monista eri näkökulmista. Koska medialla on iso rooli siinä, miten yritysten tuottamat kehykset välitetään yleisölle (Sellnow & Seeger 2013: 140), olisi aineistona perusteltua käyttää yritysten tuottamien materiaalien lisäksi myös media-aineistoa. Tällöin olisi ollut mahdollista ottaa kantaa myös siihen, millaista kuvaa media loi vanhustenhoitokriisistä ja hyväksyikö vai muokkasiko media uudelleen hoivayritysten tiedotteissa ilmenneitä kriisin kehyksiä. Median välittämällä kehyksillä on väliä sen vuoksi, että sidosryhmät tyypillisesti kokevat ja mukautuvat juuri niihin kehyksiin (Coombs 2007: 171). Kehysanalyysi menetelmänä sopisi juuri tällaisen tutkimuksen tekemiseen, koska se on hyödyllinen erityisesti vastakkaisten tulkintatapojen kirjon analysointiin (Väliaverron 1996: 110).

Tutkimuksen aineisto toimi hyvänä pohjana kehysanalyysiin hoivayritysten kriisiviestintään tiedotteiden kautta, mutta luotettavampia tutkimustuloksia varten olisi hyvä saada laajempi aineisto. Mukaan voisi ottaa lisäksi muiden alojen yrityksiä, jolloin toimialakohtainen vertailu olisi myös mahdollista. Tämä tutkimus antoi kuitenkin hyvän katsauksen hoiva-alan kriisiviestinnän kehystämiseen, kun kyseessä on laaja, kompleksinen, tunteita herättävä kriisi. Tutkimusta olisi kiinnostava jatkaa myös selvittämällä, millaisilla toimenpiteillä ja strategialla Espero Care ja Attendo pyrkivät palauttamaan mainettaan ja luottamusta sidosryhmiinsä kriisin jälkeen. Se, onnistuvatko yritykset tehtävässään, jää nähtäväksi.

## LÄHTEET

- Aho, Tuomas & Maijaliisa Junnila (2012). Kilpailutus sosiaali- ja terveyspalveluissa. [online]. [Lainattu 17.4.2019]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-724-0>
- Aluehallintovirasto (2019a). *Usein kysytyt kysymykset. Vanhusten hoivapalvelujen valvonta*. [online]. [Lainattu 17.4.2019]. <https://www.avi.fi/web/avi/usein-kysytyt-kysymykset>
- Aluehallintovirasto (2019b). *Epäkohtailmoitusten ja kanteluiden määrä moninkertaistunut alkuvuoden aikana – aluehallintovirastoissa ruuhkaa*. [online]. [Lainattu 17.4.2019]. <http://www.avi.fi/web/avi/-/epakohtailmoitusten-ja-kanteluiden-maara-moninkertaistunut-alkuvuoden-aikana-aluehallintovirastoissa-ruuhkaa>
- Ammattiliitto Tehy (2019). *Esperi Care käynnisti hoiva-alan osaamisen alennusmyynnin*. [online]. [Lainattu 28.10.2019]. <https://www.tehy.fi/fi/mediatiedote/esperi-care-kaynnisti-hoiva-alan-osaamisen-alennusmyynnin>
- Attendo (2019a). *Tämä on Attendo*. [online]. [Lainattu 27.3.2019]. <https://www.attendo.fi/t%C3%A4m%C3%A4-on-attendo>
- Attendo (2019b). *Yhteiskuntavastuamme*. [online]. [Lainattu 27.3.2019]. <https://www.attendo.fi/t%C3%A4m%C3%A4-on-attendo/yhteiskunta-vastuamme>
- Attendo (2019c). *Attendon visio ja arvot*. [online]. [Lainattu 27.3.2019]. <https://www.attendo.fi/t%C3%A4m%C3%A4-on-attendo/attendon-visio-ja-arvot>
- Attendo (2019d). *Attendon liikevaihto on jatkanut kasvua*. [online]. [Lainattu 27.8.2019]. <https://www.attendo.fi/uutiset/attendon-liikevaihto-on-jatkanut-kasvua>
- Attendo (2019e). *Attendo: Tulosennuste vuoden 2019 toiselle vuosineljännekselle ja kattava toimintaohjelma sisältäen Suomen johtoryhmän vahvistamisen*. [online]. [Lainattu 21.10.2019]. <https://www.attendo.fi/uutiset/attendo-tulosennuste-vuoden-2019-toiselle-vuosinelj%C3%A4nnekselle-ja-kattava-toimintaohjelma>
- Attendo (2019f). *Robotiikkaa ja ruokatuotantoa – Attendon hackathonissa etsittiin innovatiivisia ratkaisuja*. [online]. [Lainattu 21.10.2019]. <https://www.attendo.fi/uutiset/robotiikkaa-ja-ruokatuotantoa-%E2%80%93-attendon-hackathonissa-etsittiin-innovatiivisia-ratkaisuja>
- Aula, Pekka & Jouni Heinonen (2002). *Maine. Menestystekijä*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Aula, Pekka & Jouni Heinonen (2011). *M2: Maineen uusi aalto*. Helsinki: Talentum.

- Aula, Pekka & Saku Mantere (2005). *Hyvä yritys: Strateginen maineenhallinta*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Aula, Pekka & Leif Åberg (2012). Leimahtavat julkisuudet – organisaatioiden uusi haaste. Teoksessa: Karppinen, Kari & Janne Matikainen (toim.) *Julkisuus ja demokratia*. Tampere: Vastapaino. 201–224.
- Benoit, William L. (1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review* 23:2, 177–186.
- Boydston, Amber E., Anne Hardy & Stefaan Walgrave (2014). Two Faces of Media Attention: Media Storm Versus Non-Storm Coverage. *Political Communication*. 31: 4, 509–531.
- Cheas, Kirsi (2018). Ulkomaanuutiset toivoa täynnä. Menetelmällinen näkökulma suomalaisten ja yhdysvaltalaisien uutisartikkelien vertailuun. *Media & viestintä* 41: 4, 255–279.
- Choi, Jinbong (2012). A content analysis of BP's press releases dealing with crisis. *Public Relations Review*. 38: 3, 422–429.
- Coombs, Timothy W. (1995). Choosing the right words. The Development of Guidelines for the Selection of the "Appropriate" Crisis-Response Strategies. *Management Communication Quarterly*. 8: 4, 447–476.
- Coombs, Timothy W. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*. 10: 3, 163–176.
- Coombs, Timothy W. (2008). Situational Theory of Crisis: Situational Crisis Communication Theory and Corporate Reputation. Teoksessa: Carroll, Craig (toim.) *Handbook of Communication and Corporate Reputation*. Malden, MA: Wiley-Blackwell. 262–278.
- Coombs, Timothy W. (2015). *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing and Responding*. 4. painos. Lontoo: SAGE Publications.
- Coombs, Timothy W. & Sherry J. Holladay (2002). Helping crisis managers protect reputational assets. *Management Communication Quarterly*. 16: 2, 165–186.
- Coombs, Timothy W. & Sherry J. Holladay (2006). Unpacking the halo effect: reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*. 20: 2, 123–137

- Dahlgren, Susanne, Sari Kivistö & Susanna Paasonen (2011). Johdanto: skandaalin maise-  
sema. Teoksessa: Dahlgren, Susanne, Sari Kivistö & Susanna Paasonen (toim.)  
*Skandaali! Suomalaisen taiteen ja politiikan mediakohut*. Porvoo: Bookwell Oy.  
7–17.
- Entman, Robert M. (1993). Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm. *Journal of Communication*. 43: 4, 51–58.
- Esperi Care (2019a). *Tietoa meistä*. [online]. [Lainattu 27.3.2019]. <https://www.esperi.fi/tietoa-meista>
- Esperi Care (2019b). *Esperi Caren toimitusjohtaja jättää tehtävänsä*. [online]. [Lainattu 17.4.2019]. <https://www.esperi.fi/tietoa-meista/ajankohtaista-esperissa/esperi-caren-toimitusjohtaja-jattaa-tehtavansa>
- Esperi Care (2019c). *Valvira on päättänyt Ulrikan valvonnan – Esperi lopettaa Ulrikan toiminnan toistaiseksi*. [online]. [Lainattu 27.8.2019] <https://www.esperi.fi/tietoa-meista/ajankohtaista-esperissa/valvira-paattanyt-ulrikan-valvonnan-esperi-lopettaa-ulrikan-toiminnan-toistaiseksi>
- Esperi Care (2019d). *Hoivan tarvetta tulee arvioida säännöllisesti*. [online]. [Lainattu 21.10.2019] <https://www.esperi.fi/tietoa-meista/ajankohtaista-esperissa/hoivan-tarvetta-tulee-arvioida-saannollisesti>
- Falkheimer, Jesper & Mats Heide (2015). Trust and Brand Recovery Campaigns in Crisis: Findus Nordic and the Horsemeat Scandal. *International Journal of Strategic Communication*. 9: 2. 134–147.
- FIM (2019). *Attendon arvopaperit ostokieltoon FIM- ja S-pankki-rahastoissa*. [online]. [Lainattu 17.4.2019]. <https://www.fim.com/fi/nakemys/2019/attendon-arvopaperit-ostokieltoon-fim--ja-s-pankki-rahastoissa/>
- Finlex (2006). *Osakeyhtiölaki 624/2006*. [online]. [Lainattu 17.4.2019]. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>
- Fisher Liu, Brooke, Brooke M. Fowler, Holly A. Roberts & Emina Herovic (2018). Keeping hospitals operating during disasters through crisis communication preparedness. *Public Relations Review*. 44: 4, 585–597.
- Fishman, Donald A. (1999). Valujet flight 592: Crisis communication theory blended and extended. *Communication Quarterly*. 47: 4, 345–375.
- Gamson, William A. & Kathryn E. Lasch (1986). The political culture of social welfare policy. Teoksessa: Spiro, Simon E. & Ephraim Yuchtman-Yaar (toim.) *Evaluating the welfare state*. Pariisi: Academic Press.

- Gilpin, David (2008). Narrating the organizational self: Reframing the role of the news release. *Public Relations Review*, 34: 1, 9–18.
- Goffman, Erving (1986). *Frame analysis: an essay on the organization of experience*. Boston: Northeastern University Press.
- Harlow, William F., Brian C. Brantley, & Rachel M. Harlow (2011). BP initial image repair strategies after the Deepwater Horizon spill. *Public Relations Review*. 37: 1, 80–83.
- Heath, Robert L. & Dan P. Millar (2003). A Rhetorical Approach to Crisis Communication: Management, Communication Processes, and Strategic Responses. Teoksessa: Miller, Dan P. & Robert L. Heath (toim.) *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. New York: Routledge. 1–18.
- Heath, Robert L. (2003). Crisis Preparation: Planning for the Inevitable. Teoksessa: Miller, Dan P. & Robert L. Heath (toim.) *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. New York: Routledge. 33–35.
- Horsti, Karina (2005). *Vierauden rajat. Monikulttuurisuus ja turvapaikanhakijat journalismissa*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Huhtala, Hannele & Salli Hakala (2007). *Kriisi ja viestintä. Yhteiskunnallisten kriisien johtaminen julkisuudessa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hänninen, Jyri (2019). Hoivayhtiö Esperin Caresta jätetty kaksi tutkintapyyntöä poliisille. [online]. [Lainattu 17.4.2019]. <https://yle.fi/uutiset/3-10640912>
- Jahng, Mi Rosie & Seoyeon Hong (2018). How Should You Tweet?: The Effect of Crisis Response Voices, Strategy, and Prior Brand Attitude in Social Media Crisis Communication. *Corporate Reputation Review*. 20: 2, 147–157.
- Joki, Niklas (2019). Attendon Alavudella suljetusta hoivakodista tutkintapyyntö – poliisi odottaa tietoja poliisihallituksen ja Valviran kokouksesta. [online]. [Lainattu 17.4.2019]. <https://yle.fi/uutiset/3-10651341>
- Juholin, Elisa (2009). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 5. painos. Helsinki: Infor.
- Juholin, Elisa (2013). *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. 6. painos. Helsinki: Infor / Management Institute of Finland MIF Oy.
- Juholin, Elisa & Heikki Kuutti (2003). *Mediapeli. Anatomia ja keinot*. Helsinki: Infor-viestintä Oy.

- Karvonen, Erkki (2000). Tulkintakehys (frame) ja kehystäminen. *Tiedotustutkimus*. 23: 2, 78–84. [online]. [Lainattu 17.4.2019]. <https://journal.fi/mediaviestinta/article/view/61529>
- Kauppinen, Liisa (2019). Hoivakriisi pisti huonomaineisimpien yritysten listan uusiksi: Esperin Care ja Attendo syrjäyttivät kestoinhokit. [online]. [Lainattu 2.11.2019]. <https://www.hs.fi/talous/art-2000006288729.html>
- Kiambi, Dane M. & Autumn Shafer (2016). Corporate Crisis Communication: Examining the Interplay of Reputation and Crisis Response Strategies. *Mass Communication and Society*. 19: 2, 127–148.
- Knight, Myra Gregory (1999). Getting Past the Impasse: Framing as a Tool for Public Relations. *Public Relations Review*. 25: 3, 381–398.
- Korpiola, Lilly (2011). *Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa*. 3. painos. Helsinki: Infor.
- KPMG (2019). *Tilintarkastuskertomus Esperin Care Holding Oy:n yhtiökokoukselle*. [online]. [Lainattu 29.10.2019]. [https://www.esperi.fi/sites/default/files/attachments/Tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s%202018\\_Esperi%20Care%20Holding%20-konserni.pdf](https://www.esperi.fi/sites/default/files/attachments/Tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s%202018_Esperi%20Care%20Holding%20-konserni.pdf)
- Kröger, Teppo, Lina van Aerschot & Jiby Mathew Puthenparambil (2018). Hoivatyö muutoksessa: suomalainen vanhustyö pohjoismaisessa vertailussa. Jyväskylän yliopisto. [online]. [Lainattu 22.4.2019]. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/57183>
- Laine, Juha (2005). Vanhusten laitoshoidon laatu ja tuotannollinen tehokkuus. [online]. [Lainattu 22.4.2019]. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201209117146>
- Lehtonen, Jaakko (2009). *Ettei pahin tapahtuisi. Riski- ja kriisiviestinnän perusteet*. Vaasa: Mainostajien liitto.
- Lin, Xialing, Spence, Patric R., Sellnow, Timothy L. & Kenneth A. Lachlan (2016). Crisis communication, learning and responding: Best practices in social media. *Computers in Human Behavior*. 65, 601–605.
- Lith, Pekka (2018). Palveluasumisen markkinat Suomessa. Tilastollinen selvitys toimialan palvelukysynnästä, palveluntuottajista ja kiinteistöistä. [online]. [Lainattu 22.4.2019]. <https://www.hyvinvointiala.fi/wp-content/uploads/2018/10/tilastollinen-selvitys-toimialan-palvelukysynnasta.pdf>
- Luoma-aho, Vilma (2005). *Faith-holders as social capital of Finnish public organisations*. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.



- Luoma-aho, Vilma & Marita Vos (2010). Towards a more dynamic stakeholder model: acknowledging multiple issue arenas. *Corporate Communications: An International Journal*. 15:3, 315–331.
- Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto (2019). *Attendo ja Esperi korjasivat puutteet – uhkasakot raukesivat*. [online]. [Lainattu 27.8.2019] <https://www.avi.fi/web/avi/-/attendo-ja-esperi-korjasivat-puutteet-uhkasakot-raukesivat-lansi-ja-sisa-suomi->
- Mäntymaa, Jaakko & Riku Roslund (2019). Ylen selvitys: Hoivajätti Attendolla ongelmia ympäri Suomea – hoivakodeissa aliravittuja, ulkoilua harvoin ja likaisissa vai- poissa nukkumaan. [online]. [Lainattu 22.4.2019]. <https://yle.fi/uutiset/3-10618334>
- Murray, Kevin (2003). Reputation – Managing the single greatest risk facing business today. *Journal of Communication Management*. 8: 2, 142–149.
- Nijkraake, Jos, Jordy F. Gosselt & Jan M. Gutteling (2015). Competing frames and tone in corporate communication versus media coverage during a crisis. *Public Relations Review*. 41:1, 80–88.
- Pan, Zhongdang & Gerald M. Kosicki (1993). Framing Analysis: An Approach to News Discourse. *Political Communication*. 10: 1, 55–75.
- Pitkänen, Kati Pauliina (2001). *Yrityskuva ja maine menestystekijöinä*. Helsinki: Edita Oyj.
- Pursiainen, Heikki & Timo Seppälä (2013). Hoivakodissa vai kotihoivassa? Suurten ikä- luokkien halukkuus maksaa vanhuspalveluista. *Valtion taloudellinen tutkimus- keskus. Tutkimukset 173/2013*. [online]. [Lainattu 29.10.2019] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-274-086-1>
- Reese, Stephen D., Gandy, Oscar H. Jr. & August E. Grant (2003). *Framing Public Life. Perspectives on Media and Our Understanding of the Social World*. London: Lawrence Erlbaum associates.
- Roslund, Riku & Jaakko Mäntymaa (2019a). Ylen haastattelemat työntekijät: Esperi Care uhkailee ja vaientaa hoitajia – epäkohdista puhuva joutuu vaikeuksiin. [online]. [Lainattu 4.6.2019]. <https://yle.fi/uutiset/3-10622274>
- Roslund, Riku & Jaakko Mäntymaa (2019b). Ylen laaja selvitys paljastaa Esperi Caren hoivakotien karuja käytäntöjä: sängystä pudonneet jätetty lattialle, hoivakoti vä- lillä ilman hoitajaa. [online]. [Lainattu 22.4.2019]. <https://yle.fi/uutiset/3-10617945>

- Rönkä, Anu-Liisa (2011). Matkapuhelinsäteily mediassa – terveysriskikeskustelun kehysanalyysi. *Media & viestintä* 34: 2, 20–43. [online]. [Lainattu 22.4.2019]. <https://doi.org/10.23983/mv.62913>
- Seeger, Matthew W. (2006). Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process. *Journal of Applied Communication Research*. 34:3, 232–244.
- Sellnow, Timothy L. & Matthew W. Seeger (2013). *Theorizing Crisis Communication*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2012). Sosiaali- ja terveystalvelujen kilpailuttamisen toimivuus. *Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2012: 1*. [online]. [Lainattu 22.4.2019]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3204-3>
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2019). *Vanhusten asumistalvelujen laatua vahvistetaan 25 toimenpiteellä*. [online]. [Lainattu 22.4.2019]. [https://stm.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/vanhusten-asumistalvelujen-laatua-vahvistetaan-25-toimenpiteella](https://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/vanhusten-asumistalvelujen-laatua-vahvistetaan-25-toimenpiteella)
- Sosiaali- ja terveysministeriö & Kuntaliitto (2017). Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja talvelujen parantamiseksi 2017–2019. *Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2017: 6*. [online]. [Lainattu 22.4.2019]. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/80132>
- Suomen lähi- ja perushoitajaliitto (2019). *SuPerin Paavola vanhustenhoidosta: Laki, valvonta ja sanktiot saatava vastaamaan todellisuutta*. [online]. [Lainattu 17.4.2019]. <https://www.superliitto.fi/viestinta/tiedotteet-jakannanotot/superin-paavola-vanhustenhoidosta-laki-valvonta-ja-sanktiot-saatava-vastaamaan-todellisuutta/>
- Sundman, Robert & Hannu Tikkala (2019). Yle seurasi, kun politiikan toimittajat tenttasivat pääministeriä – Juha Sipilä: "Ovatkohan kaikki hoivayritykset oikealla alalla?". [online]. [Lainattu 4.6.2019]. <https://yle.fi/uutiset/3-10641337>
- T-Media (2019). *Yritysten maine syntyy vastuullisista teoista*. [online]. [Lainattu 29.10.2019]. <https://t-media.fi/fi/maine-syntyy-vastuullisista-teoista/>
- Talouselämä (2018). *Takana 76 prosentien kasvu, edessä miljardikerho - suurimmat terveysyhtiöt iskivät pöytään taas hurjat lukemat*. [online]. [Lainattu 17.8.2019]. <https://www.talouselama.fi/uutiset/takana-76-prosentin-kasvu-edessa-miljardikerho-suurimmat-terveysyhtiot-iskivat-poytaan-taas-hurjat-lukemat/1e3ef836-3392-3510-aa8c-59250add6ee4>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2018). *Vain harva ikäihminen saa kotihoitoa yksityiseltä yritykseltä*. [online]. [Lainattu 17.4.2019]. <https://thl.fi/fi/-/vain-harva-ikaihminen-saa-kotihoitoa-yksityiselta-yritykselta>

- Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (2019). *Kysymyksiä ja vastauksia vanhuspalveluista*. [online]. [Lainattu 17.4.2019]. <https://thl.fi/fi/-/kysymyksiä-ja-vastauksia-vanhuspalveluista>
- Tevameri, Terhi (2018). Sosiaali- ja terveystalvet, epävarmoista tulevaisuuden näkymistä hyvinvoinnin kasvuun? *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 38/2018*. [online]. [Lainattu 17.4.2019]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-351-1>
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2015). Hoito- ja hoivapalvelualan tila ja tulevaisuudennäkymät. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 3/2015*. [online]. [Lainattu 29.10.2019]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-227-937-8>
- van der Meer, Toni G.L.A. (2014). Organizational crisis-denial strategy: The effect of denial on public framing. *Public Relations Review* 40: 3, 537–539.
- Valvira (2019a). *Esperi Hoivakoti Ulrikan toiminta on keskeytetty*. [online]. [Lainattu 17.4.2019]. <https://www.valvira.fi/-/esper-hoivakoti-ulrikan-toiminta-on-keskeytetty>
- Valvira (2019b). *Valviran ja aluehallintovirastojen tarkastuskäynnit vanhusten hoivakodeissa – samanklaiset ongelmat toistuvat monin paikoin*. [online]. [Lainattu 17.4.2019]. <https://www.valvira.fi/-/valviran-ja-aluehallintovirastojen-tarkastuskaynnit-vanhusten-hoivakodeissa-samanklaiset-ongelmat-toistuivat-monin-paikoin>
- Valvira (2019c). *Vanhustenhoivan epäkohtailmoituksia saatu runsaasti - jokainen otetaan vakavasti*. [online]. [Lainattu 17.4.2019]. <https://www.valvira.fi/-/vanhustenhoivan-epakohtailmoituksia-saatu-runsaasti-jokainen-otetaan-vakavasti>
- Vihreät (2019). *Vanhustenhoidon valvontaa pitää tehostaa*. [online]. [Lainattu 17.4.2019]. <https://www.vihreat.fi/blogit/outi-alanko-kahiluoto/2019/01/vanhustenhoidon-valvontaa-pitaa-tehostaa>
- Väliaverronen, Esa (1995). Metsä sairastaa. Ympäristöuhkan määrittely sanomalehdissä. *Tiedotustutkimus*. 18: 4, 6–24. [online]. [Lainattu 17.4.2019]. <https://doi.org/10.23983/mv.63373>
- Väyrynen, Erja (2003). *Väestön ikääntyminen – haaste ja mahdollisuus teknologian ennakoinnille ja innovaatioille*. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 17/2003. [online]. [Lainattu 17.4.2019]. [http://ktm.elinar.fi/ktm\\_jur/ktmjur.nsf/All/14BEBA69DE2FF20DC2256DF00035C54F/\\$file/tura17teo.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/14BEBA69DE2FF20DC2256DF00035C54F/$file/tura17teo.pdf)
- Wickman, Chad (2014). Rhetorical Framing in Corporate Press Releases: The Case of British Petroleum and the Gulf Oil Spill. *Environmental Communication*. 8: 1, 3–20.

## LIITTEET

### Liite 1. Esimerkki Esperi Caren tiedotteesta

The screenshot shows the Esperi Care website. The header includes the Esperi logo, navigation links (Työpaikat, Usein kysyttyä, Medialle, Tietoa meistä, Yhteystiedot, Svenska), and a search bar. Below the header is a row of service categories: Hoivakodit ikäihmisille, Kodit mielenterveys- ja päihdekuntoutujille, Kodit kehitysvammaisille ja vammaisille, Miten koteihimme pääsee asumaan, and Lääkäripalvelut.

The main content area features a large red headline: **Esperi Care myöntää toiminnassaan olleen virheitä ja ryhtyy välittömiin toimiin luottamuksen palauttamiseksi**. Below the headline is the date 26.1.2019.

The text of the press release follows:
 

Esperi Care on ollut otsikoissa perjantaista 25.1. alkaen Kristiinankaupungin Hoivakoti Ulrikan tapahtumien johdosta. Hoivakoti Ulrikan ongelmat liittyvät laajemminkin henkilöstön resursointiin.

Toimitusjohtaja **Marja Aarnio-Isihanni** myöntää, että henkilöstön huolia ja viestejä johdolle ei ole otettu riittävän vakavasti.

- Tästä olemme erittäin pahoillamme ja tämä on meille tästä tilanteesta kaikkein tärkein oppi. Tämä tullaan laittamaan välittömästi kuntoon, Aarnio-Isihanni sanoo.

Esperi Care selvittää nyt perin pohjin sekä Kristiinankaupungin Hoivakoti Ulrikan tapahtumien kulkua että hoivan laadun ja resurssien riittävyyden kaikissa yksiköissään. Haasteisiin tullaan vastaamaan välittömästi.

- Palkkaamme lisää henkilöstöä. Vakainaistamme ja kokoaikaistamme tuntityöntekijöitä. Esimiesten työpanos tullaan jatkossa kaikissa yksiköissämme merkitsemään yli puoliksi hallinnon puolelle tällä hetkellä tässä on ollut epäselvyyksiä, ja sekin on vaikuttanut käsillä olevan henkilöstön määrään yksiköissämme, Marja Aarnio-Isihanni sanoo.

Esperi Caren toiminnan kannalta on hyvin keskeistä, että asiakkaat, omaiset ja muut sidosryhmät voivat luottaa siihen, että Esperi Caresta saa hyvää ja laadukasta hoivaa.

- Ymmärrämme, että luottamus meitä kohtaan on nyt saanut kolauksen. Teemme paljon töitä palauttaaksemme sen, Aarnio-Isihanni sanoo.

**Lisätiedot:**  
 Marja Aarnio-Isihanni, puh. 0400 694 340

**Katso kaikki Ajankohtaiset-tiedotteet**

## Liite 2. Esimerkki Attendon tiedotteesta

The screenshot shows the Attendo website's news section. The browser address bar displays the URL: <https://www.attendo.fi/uutiset/attendo-ei-kiella-henkilokuntaansa-puhumasta-tyohon-liittyvista-epakohdista>. The website header includes the Attendo logo and navigation links: [avoimet työpaikat](#), [attendo](#), [yhteystiedot](#), and [sijoittajille](#). A secondary navigation bar lists service categories: [Palvelut](#), [Hoivakodit ikäihmisille](#), [Seniorikodit](#), [Palvelut mielenterveyskuntoutujille](#), and [Vammaispalvelut](#), along with a search button labeled 'Hae'. The breadcrumb trail reads: [Etusivu](#) > [Uutiset](#) > [Attendo ei kiellä henkilökuntaansa puhumasta työhön liittyvistä epäkohdista](#). The main article, dated 31 tammikuuta 2019, is titled 'Attendo ei kiellä henkilökuntaansa puhumasta työhön liittyvistä epäkohdista'. The text states that in communications, the company has recently brought up the issue of non-compete clauses, stating that Attendo does not prohibit employees from talking about work-related issues. It mentions that the company has a policy of transparency and that employees are encouraged to report any issues. The article also includes social media sharing icons for Facebook, Twitter, LinkedIn, and Email. On the right side, there is a 'Uutiset' (News) sidebar with a list of recent news items, organized by month: HUHTIKUU (April) and MAALISKUU (March). The list includes various news items related to the company's operations and services.

Attendo ei kiellä henkilökuntaansa puhumasta työhön liittyvistä epäkohdista

31 tammikuuta 2019

**Tiedotusvälineissä on viime päivinä useaan otteeseen nostettu esille, että Attendo kieltäisi henkilökuntaansa puuttumasta työssä havaituihin epäkohtiin. Tämä ei pidä paikkaansa.**

Jos toiminnassa on ongelmia, on jokaisen henkilökunnan jäsenen lakisääteinen velvollisuus tuoda ne esiin. Tähän kannustamme henkilökuntaamme aktiivisesti: vain siten voimme ratkaista ongelmat.

Olemme nyt uudistaneet työsopimuksemme vaitiolovelvollisuus-kohtaa siten, että siitä ilmenee entistä selvemmin paitsi työntekijän vaitiolovelvollisuus koskien potilas- tai asiakastietoja tai liikesalaisuuksia myös työntekijän velvollisuus ilmoittaa työssä havaitsemistaan epäkohdista.

[f](#) [t](#) [in](#) [e](#)

**Uutiset**

2019

**HUHTIKUU**

Robotiikkaa ja ruokatuotantoa  
...

Attendo osti Debora Oyn...

**MAALISKUU**

Attendo kehittää toimintaansa...

Attendo osti Pielaveden  
Palvelukoti Oyn  
Attendo keskeyttää lehostetun...  
Pelimannin toiminta Alavudella siirtyy...

**HELMIKUU**

Attendo Kirkkopuiston toiminta...

Anna Lehtiranta johtamaan  
Attendon...

Asukasturvallisuus Attendo  
Pelimannissa...

Attendo Pelimannin toiminta  
keskeytetty...

## Liite 3. Aineistona olevat Esperi Caren tiedotteet

<b>Julkaisu-päivä</b>	<b>Otsikko</b>	<b>Osoite</b>
26.1.2019	Esperi Care myöntää toiminnassaan olleen virheitä ja ryhtyy välittömiin toimiin luottamuksen palauttamiseksi	<a href="https://www.esperi.fi/tietoa-meista/ajankoh-taista-esperissa/esperi-care-myontaa-toimin-nassaan-olleen-virheitä-ja-ryhtyy-valittomiin-toimiin-luottamuksen-palauttamiseksi">https://www.esperi.fi/tietoa-meista/ajankoh-taista-esperissa/esperi-care-myontaa-toimin-nassaan-olleen-virheitä-ja-ryhtyy-valittomiin-toimiin-luottamuksen-palauttamiseksi</a>
29.1.2019	Esperi Caren toimitusjohtaja jättää tehtävänsä	<a href="https://www.esperi.fi/tietoa-meista/ajankoh-taista-esperissa/esperi-caren-toimitusjohtaja-jattaa-tehtavansa">https://www.esperi.fi/tietoa-meista/ajankoh-taista-esperissa/esperi-caren-toimitusjohtaja-jattaa-tehtavansa</a>
30.1.2019	Heini Pirttijärvestä Esperi Caren vt. toimitusjohtaja	<a href="https://www.esperi.fi/tietoa-meista/ajankoh-taista-esperissa/heini-pirttijarvesta-esperi-ca-ren-vt-toimitusjohtaja">https://www.esperi.fi/tietoa-meista/ajankoh-taista-esperissa/heini-pirttijarvesta-esperi-ca-ren-vt-toimitusjohtaja</a>
4.3.2019	Vanhentunut kiinteistö johtanut asukkaiden muuttoon Esperi Koti Pisassa, Espoossa	<a href="https://www.esperi.fi/tietoa-meista/ajankoh-taista-esperissa/vanhentunut-kiinteisto-johta-nut-asukkaiden-muuttoon-esperi-koti-pisassa-espoossa">https://www.esperi.fi/tietoa-meista/ajankoh-taista-esperissa/vanhentunut-kiinteisto-johta-nut-asukkaiden-muuttoon-esperi-koti-pisassa-espoossa</a>
5.3.2019	Esperi Care ryhtyy mittaviin toimiin hoivan parantamiseksi	<a href="https://www.esperi.fi/tietoa-meista/ajankoh-taista-esperissa/esperi-care-ryhtyy-mittaviin-toimiin-hoivan-parantamiseksi">https://www.esperi.fi/tietoa-meista/ajankoh-taista-esperissa/esperi-care-ryhtyy-mittaviin-toimiin-hoivan-parantamiseksi</a>
6.3.2019	Esperi Care ei tavoittele euronkaan säästöä hoiva-avustajien kouluttamisella	<a href="https://www.esperi.fi/tietoa-meista/ajankoh-taista-esperissa/esperi-care-ei-tavoittele-eu-ronkaan-saastoa-hoiva-avustajien-kouluttami-sella">https://www.esperi.fi/tietoa-meista/ajankoh-taista-esperissa/esperi-care-ei-tavoittele-eu-ronkaan-saastoa-hoiva-avustajien-kouluttami-sella</a>
27.3.2019	Esperi käynnistää hoiva-avustajien koulutukseen tähtäävän yhteistyön Omnian kanssa	<a href="https://www.esperi.fi/tietoa-meista/ajankoh-taista-esperissa/esperi-kaynnistaa-hoiva-avus-tajien-koulutukseen-tahtaavan-yhteistyön-om-nian-kanssa">https://www.esperi.fi/tietoa-meista/ajankoh-taista-esperissa/esperi-kaynnistaa-hoiva-avus-tajien-koulutukseen-tahtaavan-yhteistyön-om-nian-kanssa</a>
4.4.2019	Geriatrian professori Jaakko Valvanne: Hoitajamitoitus ei yksin ratkaise hoivakysymystä	<a href="https://www.esperi.fi/tietoa-meista/ajankoh-taista-esperissa/geriatrian-professori-jaakko-valvanne-hoitajamitoitus-ei-yksin-ratkaise-hoivakysymysta">https://www.esperi.fi/tietoa-meista/ajankoh-taista-esperissa/geriatrian-professori-jaakko-valvanne-hoitajamitoitus-ei-yksin-ratkaise-hoivakysymysta</a>

Siteerattu 1.8.2019

## Liite 4. Aineistona olevat Attendon tiedotteet

<b>Julkaisu-päivä</b>	<b>Otsikko</b>	<b>Osoite</b>
29.1.2019	Asukkaidemme turvallisuus on Attendolle tärkeintä	<a href="https://www.attendo.fi/uutiset/asukkaidemme-turvallisuus-on-attendolle-t%C3%A4rkeint%C3%A4">https://www.attendo.fi/uutiset/asukkaidemme-turvallisuus-on-attendolle-t%C3%A4rkeint%C3%A4</a>
31.1.2019	Attendo ei kiellä henkilökuntaansa puhumasta työhön liittyvistä epäkohdista	<a href="https://www.attendo.fi/uutiset/attendo-ei-kiell%C3%A4-henkil%C3%B6kuntaansa-puhumasta-ty%C3%B6h%C3%B6n-liittyvist%C3%A4-ep%C3%A4kohdista">https://www.attendo.fi/uutiset/attendo-ei-kiell%C3%A4-henkil%C3%B6kuntaansa-puhumasta-ty%C3%B6h%C3%B6n-liittyvist%C3%A4-ep%C3%A4kohdista</a>
1.2.2019	Attendon toiminnan ytimessä on asukkaan turvallinen arki	<a href="https://www.attendo.fi/uutiset/attendon-toiminnan-ytimess%C3%A4-on-asukkaan-turvallinen-arki">https://www.attendo.fi/uutiset/attendon-toiminnan-ytimess%C3%A4-on-asukkaan-turvallinen-arki</a>
6.2.2019	Attendo on sitoutunut STM:n toimenpidelistaan	<a href="https://www.attendo.fi/uutiset/attendo-on-sitoutunut-stmn-toimenpidelistaan">https://www.attendo.fi/uutiset/attendo-on-sitoutunut-stmn-toimenpidelistaan</a>
8.2.2019	Attendo Pelimannin toiminta keskeytetty väliaikaisesti – korjaavat toimenpiteet on jo aloitettu	<a href="https://www.attendo.fi/uutiset/attendo-pelimannin-toiminta-keskeytetty-v%C3%A4liaikaisesti-%E2%80%93-korjaavat-toimenpiteet-on-jo">https://www.attendo.fi/uutiset/attendo-pelimannin-toiminta-keskeytetty-v%C3%A4liaikaisesti-%E2%80%93-korjaavat-toimenpiteet-on-jo</a>
10.2.2019	Asukasturvallisuus Attendo Pelimannissa on turvattu – kuolemantapaukset eivät ole olleet toiminnan keskeytyksen syynä	<a href="https://www.attendo.fi/uutiset/asukasturvallisuus-attendo-pelimannissa-on-turvattu-%E2%80%93-kuolemantapaukset-eiv%C3%A4t-ole-olleet">https://www.attendo.fi/uutiset/asukasturvallisuus-attendo-pelimannissa-on-turvattu-%E2%80%93-kuolemantapaukset-eiv%C3%A4t-ole-olleet</a>
12.3.2019	Attendo keskeyttää tehostetun palveluasumisen hoivakoti Vänrikissä toistaiseksi	<a href="https://www.attendo.fi/uutiset/attendo-keskeytt%C3%A4-tehostetun-palveluasumisen-hoivakoti-v%C3%A4nrikiss%C3%A4-toistaiseksi">https://www.attendo.fi/uutiset/attendo-keskeytt%C3%A4-tehostetun-palveluasumisen-hoivakoti-v%C3%A4nrikiss%C3%A4-toistaiseksi</a>
27.3.2019	Attendo kehittää toimintaansa vahvistaakseen edelleen hoivakotiansa hoivan laatua, työhyvinvointia ja asiakaskokemusta	<a href="https://www.attendo.fi/uutiset/vastuullisuusohjelma">https://www.attendo.fi/uutiset/vastuullisuusohjelma</a>

Siteerattu 1.8.2019